



LA GÉNÉRATION Z DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI ET SA MOTIVATION AU TRAVAIL

Par Rakotondrabe Solomon FIHAMBINA

**Mémoire présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du
diplôme de maîtrise en gestion des organisations**

Québec, Canada

© [Rakotondrabe Solomon FIHAMBINA], [2020]

SOMMAIRE

Cette étude vise à identifier les nouvelles attentes et la motivation de la génération Z au travail. Cette génération, qui entre sur le marché du travail actuellement, apportera un changement en matière de vision et de comportement au travail. La problématique réside sur le fait que ce changement pourrait affecter les pratiques de gestion, d'emploi et de ressources humaines dans les entreprises.

Il existe plusieurs théories quant à la motivation vues dans le contexte théorique, mais dans le cadre de ce mémoire nous nous baserons sur celle de l'autodétermination. Cette dernière répond à trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin de compétence, celui d'autonomie et celui d'affiliation. Par la méthode déductive, nous chercherons à identifier les relations entre la motivation et ces trois besoins psychologiques, pour mieux comprendre cette génération.

L'échantillon est composé de 75 hommes et femmes confondus appartenant à la génération Z. La population cible se compose des étudiants de l'Université du Québec à Chicoutimi âgés de 18 à 25 ans et qui travaillent soit à temps plein soit à temps partiel. Parmi ceux qui ont répondu au questionnaire, nous avons pris en compte ceux qui respectaient les critères d'inclusion et qui ont répondu à toutes les questions.

Les résultats obtenus décrivent d'abord, la motivation moyenne des participants dans leur travail actuel, ensuite, l'importance moyenne des trois besoins psychologiques et enfin le degré moyen de présence des besoins au travail. Il est à noter qu'une analyse d'adéquation a été aussi faite pour savoir quel besoin explique vraiment la motivation de la population étudiée. À partir de ces résultats, une analyse et discussion a été men afin de mieux comprendre cette génération et d'apporter des pistes de solutions aux problématiques de l'étude.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIERES	ii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE.....	5
Revue de littérature.....	5
1.1.1 Qu’est-ce que la motivation ?	6
1.1.1.1 Définition.....	6
1.1.1.2 Source de motivation.....	7
1.1.1.2.1 La motivation intrinsèque au travail	7
1.1.1.2.2 La motivation extrinsèque au travail.....	7
1.1.1.3 Théorie de la motivation.....	8

1.1.1.3.1	Les théories des contenus	8
1.1.1.3.2	Les théories des processus.....	11
1.1.1.3.3	Les théories de l'autodétermination de Deci et Ryan	14
1.1.1.4	Moyens de motivation du personnel	17
1.1.1.4.1	La motivation par la méthode de management.....	17
1.1.1.4.2	La motivation par les conditions de rémunération	19
1.1.2	Notion et paramètre de la génération Z.....	19
1.1.2.1	Définition de la génération	19
1.1.2.2	Les différentes générations existantes avant la génération Z	20
1.1.2.3	La génération Z : qui est-elle ?	22
1.1.2.4	Génération Z et nouvelle technologie	23
1.1.2.5	Des nouvelles valeurs et attentes	24
1.1.2.6	Les caractéristiques de la génération Z	24
1.1.2.7	Génération Z et le travail.....	26
	Objectifs, problématique et hypothèses de recherche	27
	Cadre conceptuel	28
1.1.3	Les variables	28

CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE	32
La stratégie de recherche	32
2.1.1 Devis de recherche	33
Choix de la posture épistémologique	34
Choix de l'approche méthodologique	34
Plan opérationnel.....	35
2.1.2 Procédure de recrutement	35
2.1.3 Participants	36
Considération éthique	36
Méthode de recueil de données	36
Méthode d'analyse	38
CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	42
Description de la base de données.....	42
3.1.1 Description de l'échantillon.....	42
Analyse descriptive de l'échantillon	43
3.1.2 Les variables échelles.....	43
3.1.3 Les variables catégorielles : fréquence ou diagramme en secteur	45

Calcul des moyennes	50
3.1.4 La motivation moyenne de la génération Z dans son travail actuel.....	50
3.1.5 L'importance moyenne des trois besoins psychologiques	50
3.1.6 Le degré moyen des trois besoins dans le travail actuel	51
Corrélation entre la motivation et les besoins dans le travail actuel	52
3.1.7 Corrélation entre le degré d'autonomie et la motivation.....	52
3.1.8 Corrélation entre le degré de compétence et la motivation	53
3.1.9 Corrélation entre le degré d'affiliation et la motivation.....	54
Analyse de régression multiple de la motivation en fonction des besoins comblés dans le travail actuel.....	55
Adéquation entre l'importance des besoins psychologiques et sa présence dans le travail actuel.....	60
CHAPITRE 4 – DISCUSSION ET ANALYSE.....	67
Le comportement des Z face à leur travail actuel	67
Les besoins les plus associés à la motivation des Z	68
Adéquation la plus associée à la motivation des Z.....	69
Limite de la recherche	71
CONCLUSION	73

ANNEXE	75
ANNEXE 1 – FORMULAIRE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT.....	76
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE	78
ANNEXE 3 – SCORE D’IMPORTANCE DES BESOINS.....	85
ANNEXE 4 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	88
ANNEXE 5 – CERTIFCAT D’APPROBATION D’ETHIQUE.....	93
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	95

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : QUELQUES EXEMPLES DE CONTRIBUTIONS ET DE RETRIBUTIONS EN ENTREPRISE	13
TABLEAU 2 : CARACTERISTIQUES DES Z	24
TABLEAU 3 : REGROUPEMENT DES ITEMS	37
TABLEAU 4 : RECAPITULATIF DES VARIABLES	40
TABLEAU 5 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES	43
TABLEAU 6 : PROGRAMME D'ETUDE	48
TABLEAU 7 : PAYS D'ORIGINE	49
TABLEAU 8 : MOTIVATION MOYENNE AU TRAVAIL	50
TABLEAU 9 : IMPORTANCE MOYENNE DES BESOINS	50
TABLEAU 10 : DEGRE MOYEN DES BESOINS AU TRAVAIL	51
TABLEAU 11 : CORRELATION ENTRE LE DEGRE D'AUTONOMIE ET LA MOTIVATION	52
TABLEAU 12 : CORRELATION ENTRE LE DEGRE DE COMPETENCE ET LA MOTIVATION	53
TABLEAU 13 : CORRELATION ENTRE LE DEGRE D'AFFILIATION ET LA MOTIVATION	54
TABLEAU 14 : TABLEAU DE CORRELATION ENTRE LES VARIABLES INDEPENDANTES	55
TABLEAU 15 : VARIABLES INTRODUITES/ELIMINEES	56
TABLEAU 16 : RECAPITULATIF DU MODELE	57

TABLEAU 17 : ANOVA.....	58
TABLEAU 18 : COEFFICIENTS	59
TABLEAU 19 : VARIABLES EXCLUES	60
TABLEAU 20 : TABLEAU REPRESENTANT LA MOYENNE DES ADEQUATIONS	61
TABLEAU 21 : CORRELATION ENTRE LES ADEQUATIONS	61
TABLEAU 22 : VARIABLES INTRODUITES/ELIMINEES	62
TABLEAU 23 : RECAPITULATIF DES MODELES	62
TABLEAU 24 : ANOVA.....	63
TABLEAU 25 : COEFFICIENTS	64
TABLEAU 26 : VARIABLES EXCLUES	65

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : ÉQUATION DE MOTIVATION SELON VROOM.....	12
FIGURE 2 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE DU CONTINUUM DES DIVERS TYPES DE MOTIVATION SELON LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION DE DECI ET RYAN (2000), TIRE DE (MORIN, 2007).....	15
FIGURE 3 : REPRESENTATION DES VARIABLES D'ETUDES.....	30
FIGURE 4 : DIAGRAMME EN SECTEUR SUR LE SEXE.....	45
FIGURE 5 : DIAGRAMME EN SECTEUR SUR LE CYCLE UNIVERSITAIRE.....	46
FIGURE 6 : DIAGRAMME EN SECTEUR STATUT DES ETUDIANTS	47

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mon premier remerciement à Dieu qui m’a donné la foi, la force et la santé dans chaque étape de la réalisation de ce mémoire, ainsi que le courage de mener à terme ce travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Tout d’abord, je tiens à remercier spécialement mon directeur de recherche, le Professeur Éric Jean pour son appui, sa disponibilité ainsi que ses nombreux conseils qui m’ont permis d’avancer dans chaque étape de la réalisation de ce mémoire. Je remercie également Monsieur Julien Bousquet en tant que co-directeur de recherche qui m’a orienté et aidé au niveau de la méthodologie de recherche à adopter pour ce mémoire de fin d’études.

Ensuite, ma reconnaissance va aussi au comité d’éthique de l’Université du Québec à Chicoutimi, qui a délivré un numéro de certificat d’éthique me permettant d’avancer dans la rédaction. Mes remerciements seraient incomplets, si je n’en adressais pas à tous les étudiants qui ont consacré du temps pour répondre au questionnaire que j’ai envoyé en ligne.

Mes remerciements vont également à mes parents qui m’ont soutenu moralement et physiquement ; à ma famille qui était toujours présente et à mes amis pour avoir partagé leurs connaissances et leurs expériences.

Enfin, je tiens à témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le bon fonctionnement d'une entreprise repose sur différents éléments importants comme la créativité, l'innovation organisationnelle, la maîtrise des risques et la gestion du personnel. Comprendre le comportement organisationnel d'un individu n'est pas une tâche facile, car elle peut varier en fonction de plusieurs facteurs tels que la culture, le pays d'origine ou la génération. Il faut alors que les gestionnaires détiennent des compétences en psychologie du travail et du comportement organisationnel.

De nos jours, les gestionnaires des ressources humaines font face à de nombreux enjeux de nature psychologique et comportementale, suite à l'apparition d'une nouvelle génération qui pourrait bouleverser l'environnement de l'entreprise. Actuellement, la génération Z s'apprête en effet à prendre d'assaut le marché du travail. S'agissant d'une génération nouvellement active à l'emploi, il est difficile pour un gestionnaire de comprendre son comportement au travail, ses besoins et les éléments qui forment la base de sa motivation. Comme dans tout ce que nous entreprenons, que ce soit au travail ou dans la vie quotidienne, la motivation constitue un élément essentiel qui nous pousse à agir.

Du point de vue organisationnel, on semble s'entendre pour affirmer qu'un employé motivé fournit les efforts nécessaires à l'exécution d'une tâche et qu'il adopte des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre aussi bien les objectifs de l'organisation que les siens (Dolan, 2002). Il est précisé que, pour agir de manière volontaire et atteindre une satisfaction dans ce qui est réalisé, l'adoption d'une motivation intrinsèque est suggérée (Vallerand, 1993).

Les entreprises contemporaines devraient alors prioriser le développement de stratégies et d'innovations adaptées au comportement de la nouvelle génération. De ce fait, nous nous intéresserons à la motivation et au besoin de la génération Z, afin de mieux la cerner et

aider les dirigeants des entreprises. Tous ces éléments nous poussent à proposer le questionnement suivant : « Quels sont les besoins de la génération Z qui lui permettent, lorsqu'ils sont comblés, d'être motivée au travail ? ».

Cette recherche adopte une méthode déductive, car nous cherchons à identifier une relation entre la variable dépendante, à savoir la motivation, et la variable indépendante, à savoir les trois besoins psychologiques au travail. Ainsi, nous voulons confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche. La première hypothèse consiste à déterminer s'il existe une relation positive significative entre la recherche d'autonomie et d'indépendance et la motivation de la génération Z. La deuxième hypothèse tend à définir s'il existe une relation positive significative entre la recherche de compétence et la motivation de la génération Z. La troisième hypothèse cherche à savoir s'il existe une relation positive significative entre la recherche d'échange social et la motivation de la génération Z.

L'objectif de cette étude consiste à bien identifier les attentes et les besoins des étudiants de la génération Z de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) au travail, dans le but de mieux attirer, motiver et retenir les jeunes.

Dans un premier temps, il sera question de présenter le contexte théorique. Tout d'abord, nous nous attarderons sur la revue de littérature en vue de situer la motivation et les besoins de la génération Z par rapport aux recherches antérieures déjà effectuées sur ce sujet. Suivra la présentation des objectifs particuliers de cette recherche. Enfin, nous procéderons à la rédaction d'un cadre conceptuel dans le but de connaître l'articulation existante entre les variables retenues.

Dans un second temps, nous passerons à la méthodologie de recherche. Nous présenterons la stratégie de recherche utilisée, le choix de l'approche méthodologique, le plan opérationnel permettant la récolte des informations et pour terminer la méthode d'analyse des résultats.

En dernier lieu, les résultats seront présentés sous forme de tableau qui sera par la suite interprété. L'interprétation des résultats permettra de leur donner un sens et nous offrira également la possibilité de réaliser une analyse approfondie afin de répondre à la problématique de recherche.

CHAPITRE 1

CONTEXTE THÉORIQUE

CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE

Dans ce premier chapitre nous allons voir en premier lieu la revue de littérature, puis pour continuer mettre le point sur les objectifs, problématique, hypothèses de recherche et pour terminer rédiger le cadre conceptuel de ce mémoire.

Revue de littérature

Cette revue de littérature consiste à situer la motivation et les besoins de la génération Z dans le monde professionnel par rapport aux recherches antérieures sur ce sujet. D'une part, il est indispensable de rédiger cette recension d'écrits afin de se familiariser avec cette génération et de connaître les facteurs qui la poussent à s'impliquer à l'emploi. D'autre part, cette revue nous aide à évaluer les connaissances pertinentes sur le thème grâce à la position des différents auteurs concernés, dans le but d'obtenir des informations nécessaires à l'élaboration d'un instrument de mesure adéquat pour la finalité de cette recherche.

En premier lieu, une section portera sur l'engagement au travail et nous présentera les sources de motivation existantes, les théories sur la motivation et les moyens de mobilisation du personnel. En second lieu, nous approfondirons davantage la notion de génération Z, en essayant de confronter les idées des auteurs concernant cette nouvelle génération.

1.1.1 Qu'est-ce que la motivation ?

1.1.1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions du terme « motivation ». Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons quatre concepts pertinents. D'après Robert J. Vallerand et Edgar E. Thill, la notion de motivation « représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »(Vallerand, 1993).

McShane, Benabouet Steen considèrent la motivation comme une certaine énergie (intensité) investie de manière volontaire et de façon durable (persistance) par un individu et présidée vers un but (orientation), dont l'atteinte de l'objectif fixé lui procure satisfaction (gratification)(Benabou, 2008).

SelonDeci et Ryan, « la motivation concerne ce qui amène la personne à agir, penser et évoluer »(E. L. Deci, & Ryan, R. M., 2008). D'après Robbins et Judge (2006), « la motivation est un processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre une finalité, un ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus »(Robbins, 2006).

Malgré ces précisions, le phénomène de motivation s'avère difficile à cerner concrètement. Or, en se focalisant sur ces définitions, il apparait une force qui incite les individus à adopter une conduite particulière de manière volontaire. On peut alors associer la motivation à des forces constantes qui amènent la personne à agir et qui la dirigent, pour qu'elle atteigne certains besoins. Autrement dit, la motivation découle d'une énergie qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des hommes vers la réalisation d'objectifs attendus. Ainsi, cette volonté d'agir encourage l'employé à poursuivre son travail et à satisfaire ses besoins physiques et psychologiques en adoptant certains comportements. Somme toute, la motivation constitue alors un phénomène intériorisé

(besoins, valeurs, finalités) qui pousse un individu à opérer, penser et évoluer dans le but d'atteindre une meilleure satisfaction au travail (visées personnelles).

1.1.1.2 Source de motivation

La motivation peut se trouver soit à l'intérieur de l'individu lui-même, soit être expliquée par des éléments extérieurs. Nous verrons en premier lieu la motivation intrinsèque, puis en second lieu la motivation extrinsèque.

1.1.1.2.1 La motivation intrinsèque au travail

À ce propos, il s'agit du sentiment d'autonomie au niveau de la prise de décision et de l'accomplissement du travail. Être motivé de façon substantielle implique donc que l'individu est conscient de ce qu'il fait, plus exactement qu'il est libre de choisir, mais aussi qu'il pratique une activité pour la joie et la satisfaction qu'il en retire (Gagné, 2005). Alors, un comportement qui est enthousiasmé se retrouve propulsé par l'intérêt authentique d'une personne pour l'activité elle-même (R. Deci, 2012).

En d'autres termes, la motivation intrinsèque correspond au plaisir que la personne peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte (Roussel, 2000). Dès lors, un individu est intrinsèquement motivé quand il effectue des actions de manière volontaire, soit avec son consentement, et par intérêt pour l'opération elle-même sans attendre de récompense.

1.1.1.2.2 La motivation extrinsèque au travail

La motivation extrinsèque signifie que la satisfaction ne découle pas de l'activité elle-même, mais plutôt des facteurs externes liés au travail, par exemple la rémunération, les avantages sociaux, diverses contraintes comme la punition, la récompense, etc. On parle alors de motivation contrôlée ou de motivation non autodéterminée. À cet égard, Deci et

Ryan (1985b) estiment que la motivation contrôlée implique que les actions sont influencées et guidées par des pressions extérieures.

Ce comportement est qualifié de régulateur externe, plus exactement, il est initié et maintenu par des contingences exogènes à l'individu, comme une récompense matérielle (bonification salariale).

La motivation extrinsèque est alors liée à un rapport d'utilité, à savoir que la personne s'engage dans une tâche pour bénéficier d'avantages concrets, comme la rémunération, ou pour éviter des conséquences désagréables, comme la perte d'emploi. Ainsi, la motivation externe engendre une certaine limite, car le travailleur n'agit pas volontairement et ne trouve pas de plaisir dans son travail. Nous pouvons alors en déduire que, pour le bien de l'entreprise et le développement individuel du salarié, il est préférable que l'ouvrier soit motivé intrinsèquement.

1.1.1.3 Théorie de la motivation

1.1.1.3.1 Les théories des contenus

Les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus, à savoir les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Les théories des contenus s'intéressent particulièrement aux éléments à l'origine du processus de motivation (Schermerhorn, 2010). Pour ce faire, elles classifient les forces qui incitent une personne à adopter un comportement. Dans le cadre organisationnel, la connaissance des facteurs à l'origine de la motivation permet aux gestionnaires de mieux piloter le climat du travail.

➤ La théorie des besoins de Maslow

En premier lieu, nous parlerons de *la théorie de la hiérarchie des besoins élaborés par Maslow*. Celle-ci expose une hiérarchisation des besoins sous forme de pyramide, à savoir

les besoins physiologiques (paye, avantages sociaux), le besoin de sécurité (sécurité d'emploi, milieu du travail hygiénique), les besoins sociaux et d'appartenance (affiliation à des groupes, relation avec les collègues), le besoin d'estime (statut, reconnaissance) et ceux de réalisation de soi (Maslow, 1943). D'après Maslow, l'individu cherche à répondre à des besoins selon une classification ; une fois qu'une nécessité est satisfaite, la personne souhaite combler le désir immédiatement supérieur au niveau de la structure, jusqu'à atteindre la nécessité d'ordre la plus élevée, qui est la soif d'actualisation. On constate alors que Maslow s'est beaucoup intéressé à la force intérieure (motivation intrinsèque) qui pousse un homme à s'engager au travail.

➤ **La théorie des besoins acquis de McClelland**

La théorie des besoins de McClelland se porte particulièrement sur trois besoins manifestement liés au milieu du travail. Il est important de préciser que, contrairement à la théorie de Maslow, McClelland n'instaure pas de hiérarchie formelle des besoins (McClelland, 1978). Ces trois besoins sont :

- Le besoin d'affiliation ou la volonté d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui ;
- Le besoin de pouvoir ou le désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable ;
- Le besoin d'accomplissement ou le souhait de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

➤ **La théorie ERD d'Alderfer**

Vient ensuite *la théorie ERD d'Alderfer*. Ce dernier a adapté la notion des besoins aux situations de travail. Il a créé la théorie de l'ERD en estimant que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois types de besoins, à savoir les besoins

d'existence (E), ceux des rapports sociaux (R) et ceux du développement personnel (D)(Alderfer, 1972). La grande différence avec la théorie de Maslow consiste dans le fait que l'ERD n'est pas hiérarchisée. Chaque catégorie de besoin peut agir simultanément et la motivation dépend de l'intensité respective de chaque besoin à un moment donné. Plus un besoin est satisfait et moins il est intense et, inversement, moins il est assouvi et plus le désir de le soulager est fort et pousse l'individu dans un comportement de contentement (Maugeri, 2013).

➤ **La théorie des deux facteurs de Herzberg**

En dernier lieu, nous parlerons de *la théorie des deux facteurs de Herzberg*, qui a permis de clarifier la question de motivation au travail en opérant une distinction entre les facteurs de motivation intrinsèque et ceux de la motivation extrinsèque(F. Herzberg, 1978). En effet, il existe deux catégories de leviers qui motivent les individus, soit les facteurs d'hygiène et ceux de motivation.

Les motifs de motivation extrinsèque sont appelés également facteurs d'hygiène ou de satisfaction. Ces facteurs liés aux besoins physiologiques ne peuvent apporter la satisfaction, mais en revanche conduire à l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Il s'agit des conditions de travail, de la rémunération, de la supervision et de l'orientation au travail, de la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues, de la politique organisationnelle, etc. Quant aux sources de motivation intrinsèque appelées aussi les facteurs de motivation, nous y trouvons la possibilité d'avancement, la réussite, l'autonomie, la responsabilité, la considération, etc.(F. Herzberg, Mansner, B., & Snyderman, B. B., 1959).

Herzberg pense que la motivation au travail est le résultat cumulatif du manque d'insatisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène et de satisfaction comparativement aux facteurs moteurs ou de motivation. Pour lui, l'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien un point neutre appelé absence de satisfaction. Les facteurs

de satisfaction sont surtout liés au contenu du travail à accomplir, tandis que ceux d'insatisfaction sont associés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Dès lors, si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il est nécessaire de mettre l'accent sur le contenu des tâches.

1.1.1.3.2 Les théories des processus

Les théories des processus s'attardent davantage sur l'orientation et la persistance d'une attitude motivée que sur l'émergence de la motivation. En ce sens, la théorie tente d'expliquer la manière dont les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement plutôt qu'un autre.

➤ **La théorie des attentes de Vroom**

Tout d'abord, nous développerons *la théorie des attentes de Vroom* qui suppose que l'individu choisit de façon consciente et raisonnable les moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs et que les efforts individuels seront fournis selon une perspective stratégique. La théorie EIV (Valence, Instrumentalité, Expectation) considère que la motivation repose sur trois concepts. Tout d'abord, l'expectation indique que l'individu est motivé s'il se sent capable de réaliser le travail demandé, plus exactement il s'agit de la probabilité que l'individu porte sur ses chances de réussite compte tenu de ses capacités. Ensuite, l'instrumentaliste correspond au ratio entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance ou, de manière plus simple, l'individu veut savoir si l'effort qu'il a accompli lui permet d'accéder ou non à la récompense. Enfin, la valence représente la valeur que l'individu attribue au résultat qu'il a produit. Ainsi, la combinaison de toutes ces variables détermine la motivation au travail (Vroom, 1979).


$$\text{Motivation} = \text{Attentes} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Valences}$$

Figure 1 : Équation de motivation selon Vroom

➤ **La théorie de l'équité d'Adams**

Ensuite, en milieu de travail, de façon générale, les individus préfèrent l'équité, plus exactement ils veulent être traités de manière juste et équitable dans leur relation avec l'entreprise, selon *la théorie de l'équité d'Adams*. Pour faire ressortir le sentiment d'équité et de justice au niveau du travail, tout travailleur compare ce qu'il apporte à son travail, soit sa contribution, avec ce qu'il en reçoit, à savoir sa rétribution, avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent. Le principe consiste donc que chaque individu compare son ratio « contribution/ rétribution » à celui d'un individu qu'il identifie comparable (Adams, 1963). D'après certains auteurs, la théorie de l'équité correspond à celle de la justice distributive, car on s'intéresse à la manière dont l'entreprise distribue ses ressources et avantages pour les employés (Folger, 1998).

Le tableau 1 ci-dessous présente quelques exemples de contributions et de rétributions en entreprise.

Tableau 1 : Quelques exemples de contributions et de rétributions en entreprise

Contributions (C)	Rétributions (R)
Scolarité	Salaire
Expérience	Primes et autres récompenses financières
Compétence	Prestige
Présence au travail	Promotions
Énergie	Perfectionnement
Formation et apprentissage	Avantages sociaux
Productivité	Conditions de travail avantageuses
Engagement	Sécurité d'emploi
Sentiment d'appartenance	Reconnaissance
Heures supplémentaires	Privilèges (voiture de fonction)
Attitudes positives	Autres

Source : (Benabou, 2008)

➤ La théorie des objectifs

Enfin, Edwin Locke a démontré que la productivité et le comportement d'un individu sont influencés par les ambitions qu'il se fixe. Dans *sa théorie des objectifs*, il a en effet établi que le rendement est plus élevé chez les individus qui se fixent des buts difficiles à atteindre que chez ceux qui préfèrent se fixer des objectifs faciles à réaliser (Locke, 1968). Il est nécessaire de préciser que les objectifs fixés sont difficiles, mais envisageables. Alors, pour qu'un individu soit motivé :

- Il doit poursuivre un objectif,
- Les objectifs doivent être clairs et précis,
- Les objectifs doivent être difficiles à atteindre, mais réalistes,
- Les objectifs doivent être acceptés par l'individu.

1.1.1.3.3 Les théories de l'autodétermination de Deci et Ryan

➤ **Concepts**

La théorie de l'autodétermination touche l'aspect psychologique et humaine. Elle considère qu'il existe plusieurs types de motivation qui animent l'agissement humain dans la vie professionnelle. De cette théorie découle le fait qu'il existe différentes raisons qui amènent l'individu à s'engager dans un comportement, qui varient selon l'orientation de causalité perçue (interne, externe et impersonnelle)(E. L. Deci, & Ryan, R. M. , 1985a)et selon leur niveau d'internalisation, d'intégration au soi(E. L. Deci, & Ryan, R. M. , 1985b).

La théorie de l'autodétermination propose trois grands types de motivation, à savoir celle intrinsèque, celle extrinsèque et l'amotivation. En premier lieu, la motivation intrinsèque, la plus autodéterminée, traduit le fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par la satisfaction que l'on peut en éprouver(Dalmas, 2016). En second lieu, lorsque l'activité n'est plus réalisée par satisfaction ou intérêt personnel, mais perçue comme un moyen pour atteindre un autre objectif, on parle de motivation extrinsèque(Roberts, Camus, Berjot, Amoura, & Forest, 2017). Selon Roberts, Camus (2017) explique dans son article que l'amotivation se traduit tout simplement par une absence de régulation, plus précisément que la personne éprouve le sentiment d'être soumise à des facteurs hors de tout contrôle, en d'autres termes qu'elle est contrainte de réaliser le travail.

Néanmoins, Deci et Ryan mentionnent aussi que la motivation extrinsèque n'est pas toujours considérée comme non autodéterminée, dans la mesure où les travailleurs peuvent être extrinsèquement motivés et se sentent autonomes. Ainsi, il existe quatre formes de motivation extrinsèque (Deci & Ryan, 2000) :

- La motivation par régulation externe : la forme de motivation extrinsèque la moins autodéterminée, à savoir que l'activité de l'individu est provoquée par une circonstance extérieure.
- La motivation par régulation introjetée : on accomplit une action pour satisfaire les attentes d'autrui ou pour éviter de culpabiliser. On effectue la tâche pour être accepté ou valorisé par les autres.
- La motivation par régulation identifiée : l'employé n'est pas vraiment intéressé par le travail, mais au moins il existe des objectifs fortement valorisés par la personne.
- La motivation par régulation intégrée : l'individu effectue une tâche qui lui donne envie de travailler et il est prêt à faire l'effort nécessaire pour terminer le travail, car cela correspond à ses valeurs propres et son identité.

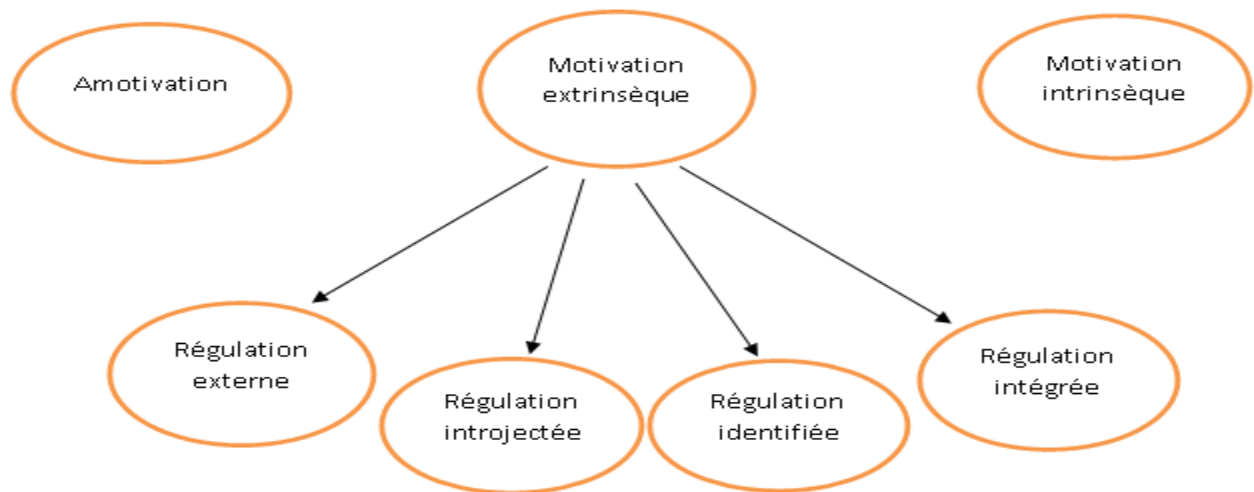


Figure 2 : Représentation schématique du continuum des divers types de motivation selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), tiré de (Morin, 2007)

➤ Les besoins psychologiques

Lorsque la théorie de l'autodétermination est appliquée dans le monde du travail, elle positionne l'employé en interaction constante avec son environnement socioprofessionnel. Cette interaction avec le milieu influence la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés (E. L. Deci, & Ryan, R. M. , 2000). La théorie de l'autodétermination répond à trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin de compétence, d'autonomie et d'affiliation(Marx, 2010).

- Le besoin d'autonomie :le besoin d'autonomie, postulé par la théorie de l'autodétermination, fait référence au désir d'un individu de décider volontairement de s'engager dans des activités qui sont cohérentes avec ses propres ressources et valeurs, ainsi que d'être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses comportements(E. L. Deci, & Ryan, R. M. , 2000). Ce besoin se traduit alors par un sentiment de vouloir être l'origine ou la source de ses propres comportements. Il est nécessaire de préciser que ce besoin ne suppose pas que l'on soit nécessairement « individualiste » ou « collectif ». En effet, une personne peut être « collaborative » tout en restant autonome et être « indépendante » tout en étant non autonome pour les raisons qui la poussent à agir(Dalmas, 2016).
- Le besoin de compétence :le besoin de compétence se réfère au sentiment qu'un employé éprouve lorsqu'il interagit de façon efficace avec son environnement et qu'il vit du succès en relevant des défis(Taylor, 2007). Cette compétence ressentie stimule sa curiosité, son goût de l'exploration et son envie de relever de nouveaux défis. Cependant, à elle seule, l'efficacité constatée par le sujet du fait de son action n'est pas suffisante à susciter un sentiment de compétence ; la personne doit également se sentir à l'origine de cette action et recevoir une reconnaissance positive de la part de son environnement professionnel (Paquet, Carbonneau, & Vallerand, 2016).

- Le besoin d'affiliation : le besoin d'affiliation sociale se réfère à la nécessité de se sentir connecté à des personnes importantes pour soi, d'avoir un sentiment d'appartenance avec d'autres individus (E. L. Deci, & Ryan, R. M., 2008). On peut dire alors que le besoin de relation à autrui implique l'existence d'un sentiment d'appartenance au milieu social et celui d'être relié aux autres.

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008) considère que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation permet de renforcer le bien-être et de réduire le mal-être des employés. Plus précisément, les individus apparaissent moins anxieux et moins épuisés par leur travail, lorsque l'environnement social facilite la satisfaction de ces trois besoins. Par ailleurs, en milieu professionnel, le locus de causalité, la perception de compétence et le sentiment d'affiliation interpersonnelle constituent trois mécanismes qui permettent de façonner la motivation des travailleurs. Au niveau d'une organisation, une participation aux décisions, une possibilité d'autogestion et l'activité en équipe forment des éléments favorisant le développement d'un locus de causalité interne chez les employés. Plus le locus de causalité est interne, plus les ouvriers estimeront que leurs perspectives d'autodétermination sont élevées et plus leur motivation tendra vers des niveaux supérieurs, à savoir vers le pôle intrinsèque de motivation.

1.1.1.4 Moyens de motivation du personnel

Les employés qui se mobilisent pourraient être un atout pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Un personnel engagé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité et une grande implication personnelle dans l'emploi (Zedini, 2016).

1.1.1.4.1 La motivation par la méthode de management

Cette motivation par la méthode de management s'appuie sur l'importance de la négociation collaborative d'une part et la reconnaissance d'autre part.

➤ Une négociation collaborative

La négociation collaborative nécessite un dialogue entre le manager et le collaborateur(Poitras, 2016). La discussion permet d'établir un but commun entre les deux parties prenantes. Un manager qui communique permet aux collaborateurs de bénéficier d'une vision claire et de connaître les objectifs qui ont été fixés. Cette négociation se fonde sur l'idée selon laquelle il faut préserver la relation avec l'autre, car une bonne relation entre les deux parties renforcerait la confiance et le lien existant, qui motiveraient encore plus le travailleur.

➤ La reconnaissance

La reconnaissance devient une préoccupation majeure pour les salariés et une composante essentielle de la vie au travail(Brun, 2010). En effet, plus un travailleur se sent reconnu dans son entreprise, plus il sera motivé, car il se sentira unique et faisant partie intégrante de celle-ci. Deux types de reconnaissance peuvent être relevés :

- Reconnaître l'effort : cette conception de la reconnaissance est liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus par les salariés pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut se traduire par un encouragement verbal et une incitation à continuer ses efforts.
- Apprécier les compétences : il s'agit ici d'être attentif à l'identification et à la valorisation du « savoir-faire » du personnel. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des bonis de participation.

1.1.1.4.2 La motivation par les conditions de rémunération

La rémunération constitue un élément important de motivation et de satisfaction lors de la réalisation d'un travail (Levy-Leboyer, 2006). Ainsi, pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rétribution. Il existe deux types de rémunération, à savoir les rémunérations directes et celles indirectes. D'une part, les organisations peuvent intervenir sur les conditions des rémunérations directes, composées principalement du salaire de base. D'autre part, les compagnies peuvent aussi accorder à leurs employés des rémunérations indirectes, comme par exemple des avantages en nature ou des avantages sociaux.

L'argent s'avère important mais pas indispensable pour expliquer les comportements et attitudes au travail, d'après l'étude effectuée par Jacques Forest (2012). L'obtention d'un salaire a un impact motivationnel particulièrement puissant chez les salariés aux revenus bas, puisqu'il leur permet d'avoir accès à des conditions de vie décentes. Toutefois, lorsque le niveau de vie s'améliore, l'argent ne présente plus d'impact sur le bien-être. Il est vrai qu'une hausse de la rémunération engendre une amélioration de la circonstance de vie, mais il semble qu'il ne puisse acheter entièrement le bonheur, pas plus que la performance (P. J. Forest, 2012). Ainsi, pour le bien-être de l'organisation et de l'employé, les gestionnaires sont incités à mettre en œuvre des conditions propices à la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux.

1.1.2 Notion et paramètre de la génération Z

1.1.2.1 Définition de la génération

Selon le dictionnaire Larousse, une génération se définit par l'ensemble de personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge. Il existe trois perspectives de la génération (Gentina, 2018):

- La perspective démographique : la notion de génération est synonyme de cohorte. Il s'agit d'un groupe de personnes ayant vécu ensemble un événement précis au même âge et sur une même période. On précise que l'événement choisi pour définir la cohorte est habituellement la naissance, mais peut être aussi l'obtention d'un diplôme, la retraite, etc.
- La perspective ethnologique : elle renvoie aux rapports de filiation.
- La perspective sociologique : une génération regroupe un ensemble de personnes ayant approximativement le même âge et qui ont vécu des événements historiques communs, dont résulte un point de vue commun.

1.1.2.2 Les différentes générations existantes avant la génération Z

Avant d'aborder la génération Z, il s'avère nécessaire de connaître les différentes générations ayant déjà passé sur le marché du travail ou s'y trouvant encore. Nous présenterons tout d'abord les vétérans, puis les baby-boomers, ensuite les X et enfin les Y.

➤ **Les vétérans**

Les vétérans, âgés aujourd'hui de 81 ans et plus, correspondent à la génération qui a connu les bouleversements économiques, technologiques et sociaux (Saba, 2009). Nés avant la Seconde Guerre mondiale, ils ont été marqués par les événements entourant ce conflit, leurs valeurs profondes sont ancrées dans la prudence, la loyauté, la docilité et surtout le sens du devoir (Lancaster, 2002). Ils sont perçus comme des dirigeants autoritaires qui valorisent la discipline plutôt que la flexibilité. Lancaster (2002) note aussi que cette génération est frustrée par l'emploi informel et le manque de respect des conventions que manifestent les plus jeunes entrant dans le monde du travail. Pour eux, l'équilibre travail-famille constitue une préoccupation personnelle et non pas organisationnelle.

➤ **Les Baby-Boomers**

On considère ordinairement que la génération dite du baby-boom comprend les individus nés entre 1947 et 1961. Ils sont marqués par la prospérité économique d'après-guerre. Cette situation a entraîné une forte hausse du taux de natalité, représentant ainsi la génération la plus importante numériquement. Ayant connu une période de grande prospérité économique, les baby-boomers adoptent des valeurs comme l'optimisme, la santé et le bien-être, l'esprit d'équipe, la croissance personnelle, la jeunesse, le travail et l'engagement(Saba, 2017). De nombreux membres de cette génération sont considérés comme des bourreaux de travail, une main d'œuvre qualifiée en raison de son niveau d'éducation élevé(Lancaster, 2002). Étant donné leur nombre important sur le marché du travail, la compétition est la voie qu'ils ont choisie pour se démarquer des autres.

➤ **La génération X**

La « génération X » regroupe approximativement les personnes nées entre 1962 et 1978. La crise économique et politique de cette époque les a poussés à investir et à puiser dans leurs propres ressources plutôt que de compter sur les grandes institutions sociétales. Ils ont le sens de l'entrepreneuriat et valorisent énormément l'autonomie, ils remettent en question l'autorité, les structures très hiérarchisées et la communication verticale(Rioux, 2012). Il s'agit finalement de la génération qui recherche un équilibre travail-vie personnelle et qui fait sienne la formule « travailler pour vivre et non vivre pour travailler ».

➤ **Les générations Y**

La « génération Y » – celle des plus jeunes – investit actuellement le marché du travail. Elle est fortement dépendante des technologies de l'information et de la communication(Saba, 2009). Elle privilégie le développement personnel, le plaisir, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, le sens et la cohérence. Pour ces personnes, les ordinateurs font partie de leur façon de vivre, internet ayant toujours été accessible. Cette génération veut être indépendante et autonome dans l'accomplissement de ses tâches et au niveau de la prise de décision au travail(Dalmas, 2016).

1.1.2.3 La génération Z : qui est-elle ?

La génération Z regroupe les individus nés à partir de 1995 jusqu'à nos jours, issus pour la grande majorité d'entre eux de parents de la génération X. Différents termes émergent pour qualifier les Z ;certains les désignent comme « i-génération », « digitales natives » (génération Internet), « génération WTF » (Wikipédia, Twitter, Facebook) ou encore « génération hashtag », puisque les Z sont nés avec les technologies numériques et les ont ingérées, en développant surtout des aptitudes(Gentina, 2018). Certains auteurs les considèrent comme la génération C (connexion, connectivité, collaboration et créativité)(Fratrìeova, 2018).

La génération Z commence à entrer sur le marché du travail. Elle est habituée à collaborer, partager et diffuser des informations. Grâce à l'arrivée des innovations technologiques, cette génération est constamment connectée avec ses amis, ses pairs ou sa famille(Desai, 2017).

On constate alors que cette génération est très proche de la génération Y au niveau de l'attachement à la nouvelle technologie, alors qu'une grande différence existe entre les deux selon Sladek (2014), qui affirme que : « la génération Y est pleine de rêveurs, la génération Z est pleine de réalistes »(Sladek, 2014).

Au niveau de l'aspect organisationnel, cette génération apporte un changement quant aux besoins, qui pourrait affecter les pratiques de gestion, d'emploi et de ressources humaines dans les organisations(Kirchmayer, 2020). Les Z sont loyaux envers eux-mêmes et préfèrent effectuer des projets diversifiés qu'ils réaliseront à leur façon. L'aspiration de cette génération est la suivante : « laisser moi faire, je peux le faire », plus précisément, ils sont indifférents à l'autorité et préfèrent qu'on leur donne une certaine autonomie(Bencsik, 2016). De plus, cette génération s'avère sûre de sa valeur et de sa personnalité, en d'autres termes elle est plus confiante, luttant pour ce qu'elle veut et se concentrant davantage sur le développement personnel. Ainsi, on constate que les Z cherchent à se développer et à

s'améliorer. En d'autres termes, il existe un besoin de compétence demandé par cette génération(Puiu, 2017). Enfin, cette génération aime la collaboration, à savoir le travail d'équipe.

1.1.2.4 Génération Z et nouvelle technologie

La génération Z est largement liée aux technologies et à l'ère numérique. Elle a intégré la technologie dès le début de sa vie, comme un sixième sens(Friedrich, 2010). Ces intégrateurs numériques sont toujours hyperconnectés, ils gèrent leurs contacts virtuels et alimentent leurs réseaux de manière naturelle, ces actions faisant partie de leur vie courante(McCrindle, 2014).

Cette nouvelle génération apparaît se désintéresser des documents écrits au profit de l'écran. L'une des causes semble évidemment provenir de la prédominance du web dans sa vie quotidienne, à commencer par l'école. Internet a en effet largement supplanté les livres électroniques dans les travaux scolaires. Au niveau de l'apprentissage, elle préfère utiliser YouTube pour collecter des informations et non le texte comme le millénial, qui favorisera les recherches de ses informations sur Google(Singh, 2014).

La génération Z est la première au monde, la plus technologiquement alphabétisée, façonnée par la technologie dès sa naissance. Certains auteurs considèrent ces natifs comme extrêmement dépendants de la technologie et leur langue maternelle s'apparente à une technologie(Reeves, 2008). Ceci peut se refléter dans leur attitude de communication, accordant plus de valeur à la vitesse qu'à la précision, car ils ont grandi dans une société en mouvement rapide, en constante évolution. Ils sont multitâches et absorbent beaucoup d'informations provenant de sources multiples(Grail Research, 2010).

1.1.2.5 Des nouvelles valeurs et attentes

Avec l'arrivée de cette nouvelle génération, le manager ne peut plus correspondre à celui que nous connaissions auparavant. En effet, il devient un architecte, un compositeur, à défaut d'être un contrôleur et un organisateur. Il se doit d'être inspirant, influent comme un leader plutôt qu'imposant(Muratore, 2017).

Cette génération Z va bouleverser le monde du travail, elle prône l'égalité, avec un rapport plus direct, plus personnel. Écoute, confiance, transparence constituent ses principales attentes. De plus, travailler ne correspond pas aux heures standards ni à une présence physique. La notion du temps change, puisqu'on peut travailler à n'importe quelle heure de n'importe où tant que l'échéancier est respecté. Ainsi, elle recherche l'autonomie et la flexibilité tant dans les horaires, la manière que pour les lieux de travail. Les Z ont alors soif d'autonomie et de liberté(Mutte, 2004).

Ainsi, face aux attentes de cette génération, un des récents défis managériaux revendiqués par les Z repose sur un nouveau rapport au temps, à l'espace et à la compétence.

1.1.2.6 Les caractéristiques de la génération Z

Singh (2014) identifie sept caractéristiques liées aux carrières de la génération Z(Singh, 2014) :

Tableau 2 : Caractéristiques des Z

Caractéristiques	Explications
Recherche de liberté	Les jeunes préfèrent travailler sans horaire fixe, ils aiment la flexibilité et veulent bénéficier de la possibilité de travailler en ligne chaque fois qu'ils le souhaitent.

Recherche d'autonomie	Cette génération est indifférente à l'autorité, elle veut réaliser le travail à sa manière.
Individu matérialiste	Elle veut que l'emploi qu'elle occupe lui apporte une condition de vie meilleure, ce qui signifie l'obtention de choses tangibles pour combler des besoins immédiats.
Individu global	Le désir d'aller étudier et travailler à l'étranger.
Engagement professionnel	Ceci est lié à la loyauté de ces jeunes à l'égard des entreprises pour lesquelles ils travaillent.
Expérimental	Ces générations aiment essayer plusieurs emplois jusqu'à ce qu'elles trouvent le bon, à savoir celui qui les rendra heureux et satisfaits.
La technologie	Cette génération utilise beaucoup la technologie comme moyen de communication et de recherche.

Source : (Singh, 2014)

Selon Tabscott en 2009, il existe huit caractéristiques de cette nouvelle génération, à savoir la collaboration, la liberté, le contrôle, la personnalisation, l'amusement, l'intégrité, la rapidité et l'innovation (Tabscott, 2009).

1.1.2.7 Génération Z et le travail

Dans la relation au travail de ces jeunes, six points principaux ressortent d'après France Lefebvre, présidente fondatrice du Fortune Groupe Conseil¹. Tout d'abord, la valeur plaisir a des répercussions sur leur rapport à l'argent. En effet, il existe une corrélation entre le travail et le salaire, car la rémunération s'avère nécessaire pour acheter de beaux articles ou réaliser des activités, soit combler des besoins immédiats. Ensuite, les projets diversifiés les mobilisent ou les motivent, mais il est important de préciser qu'ils veulent les réaliser à leur propre manière. Puis, l'activité professionnelle idéale doit correspondre à tous les aspects de leur vie, préférant démissionner s'ils n'y trouvent aucun intérêt. De plus, cette génération a besoin de susciter de la confiance lors de l'élaboration des objectifs de l'entreprise, nécessitant par conséquent l'adoption d'une méthode plus agile. Enfin, au niveau de la communication, elle utilise les textos et les médias sociaux. Il s'avère nécessaire de mentionner que les Z sont certainement des Zappeurs, parce qu'ils sont prêts à changer rapidement d'activité professionnelle pour bénéficier davantage d'expériences ou dans le cas où le travail ne leur convient pas.

Puisque la génération Z est considérée comme des Zappeurs, il est naturel pour eux de changer de lieu de travail si les conditions de travail leur déplaisent. Ils s'en vont sans compromis (Mutte, 2004). Selon certain auteur, en l'espace d'un an, un employé sur trois à fort potentiel admet ne pas mettre tous ses efforts dans son travail, un employé sur quatre a l'intention de quitter son emploi, quatre personnes sur dix n'ont pas confiance en leurs collègues de travail et un employé sur cinq croit que ses aspirations personnelles sont très différentes de la vision de l'organisation (Martin, 2010).

xxvi—

¹<https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2014/11/generation-z-zen-ou-zappeur>

Après avoir situé la motivation et les besoins de la génération Z dans le monde professionnel par rapport aux recherches antérieures sur ce sujet, nous allons maintenant mettre l'accent sur les objectifs, la problématique et les hypothèses de recherche.

Objectifs, problématique et hypothèses de recherche

L'objectif général de cette étude consiste à déterminer les besoins de la génération Z au travail, dans le but de mieux attirer, motiver et retenir les jeunes, puisque les besoins d'un individu peuvent être expliqués par divers facteurs soit internes soit externes à lui-même. Nous souhaitons tout d'abord vérifier si la génération Z recherche l'autonomie, la compétence et la relation sociale. En effet, nous voudrions évaluer l'impact des trois besoins psychologiques sur le travail des jeunes, en nous intéressant davantage à la motivation intrinsèque au travail. Ensuite, en admettant que la génération Z donne de l'intérêt aux trois besoins psychologiques, nous tenterons d'établir une classification et un ordonnancement de ces besoins par ordre de priorité. Enfin, nous chercherons à savoir si le travail actuel de ces jeunes leur offre ce dont ils ont besoin pour être motivés au travail.

Après avoir situé l'objectif de recherche, on rappelle que la motivation d'écoule d'une énergie qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des hommes vers la réalisation d'objectifs attendus. Alors si les employés ne sont pas motivés au travail, il serait difficile pour eux d'atteindre le but fixé par l'entreprise. Ainsi, nous pouvons avancer que la problématique de recherche se traduit par les besoins et les attentes de la génération Z pour se sentir motivée au travail. Ainsi, la question spécifique de recherche s'établit comme suit : « Quels sont les besoins de la génération Z qui lui permettent, lorsqu'ils sont comblés, d'être motivée au travail ? ».

D'après les écrits sur la question, la génération Z serait indifférente à l'autorité et préférerait bénéficier d'une certaine autonomie. Ensuite, il s'agirait d'une génération dont les membres sont plus sûrs de leur valeur et de leur personnalité, plus précisément qu'ils

sont plus confiants, tout en luttant pour ce qu'ils veulent et en se concentrant davantage sur le développement personnel. Enfin, cette génération semblerait préférer la collaboration qui se traduit par le travail d'équipe.

Sur la base des résultats d'études présentés dans la revue de littérature, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : il existe une relation positive significative entre la recherche d'autonomie et d'indépendance et la motivation de la génération Z.

Hypothèse 2 : il existe une relation positive significative entre la recherche de compétence et la motivation de la génération Z.

Hypothèse 3 : il existe une relation positive significative entre la recherche d'échange social et la motivation de la génération Z.

On va voir maintenant le cadre conceptuel de cette recherche après avoir parlé des objectifs, de la problématique et des hypothèses de recherche.

Cadre conceptuel

La rédaction d'un cadre conceptuel s'avère nécessaire afin de connaître l'articulation existante entre les variables retenues que nous testerons dans le cadre empirique de cette recherche.

1.1.3 Les variables

Dans cette recherche, il existe deux variables bien distinctes, à savoir celle dépendante ou à expliquer et celle indépendante ou explicative. En premier lieu, la variable à expliquer correspond à *la motivation de la génération Z* dans son milieu professionnel. En second lieu, afin de déterminer les variables explicatives, nous nous baserons sur la théorie de

l'autodétermination ,car les individus présentant des types de motivation autodéterminés, à savoir intrinsèques, se sentent libres de travailler en plus d'agir conformément à leurs valeurs (besoin d'autonomie) et s'estiment efficaces et efficients dans l'exercice de leurs fonctions (besoin de compétence), en plus de pouvoir nouer une relation significative au travail avec les collègues (besoin d'affiliation sociale). Pour ces personnes, la motivation autodéterminée face au travail permet de satisfaire les trois besoins de base, ce qui aide par la suite à expliquer partiellement les émotions positives au travail, à savoir la présence réduite d'ondes négatives et la volonté de travailler émanant de soi-même(P. J. Forest, 2006). Ainsi, les variables indépendantes correspondent aux trois besoins psychologiques, soit *le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation*.

Il est nécessaire de rappeler que la recherche d'autonomie fait partie des caractéristiques de la génération Z (tableau 2) et que c'est une génération qui favorise l'esprit d'équipe et cherche à se développer et s'améliorer dans leurs parcours professionnels d'après la revue de littérature. Ainsi, il semble que les Z sont fortement à la recherche d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Ces trois besoins sont évoqués dans la théorie de l'autodétermination, ce qui nous a poussé à choisir cette théorie et vérifier si dans la vie réelle ces trois besoins psychologiques impacteraient de façon positive la motivation de cette nouvelle génération au travail.

En effet, nous chercherons à connaître les liens de causalité entre ces deux variables. De manière simple, l'analyse statistique pratiquée dans le cadre opératoire aura pour objet de nous montrer s'il existe vraiment une relation entre la motivation et les trois besoins psychologiques. Nous parviendrons à déterminer la corrélation entre ces deux variables et, de plus, saurons si des variables indépendantes expliquent davantage l'engagement au travail. Le cas échéant, nous classifions ces variables exogènes par ordre de priorité, mais cela dépendra du résultat obtenu par l'analyse statistique.

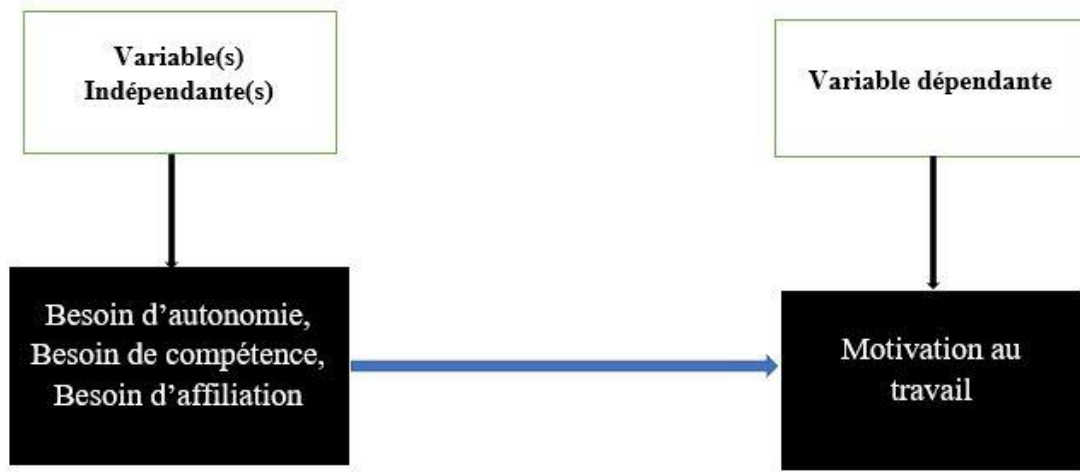


Figure 3 : Représentation des variables d'études

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE

Après avoir défini les concepts au niveau du cadre théorique, nous proposons maintenant d'entamer l'explication de la méthodologie de recherche que nous appliquerons. Une méthodologie efficace s'avère importante pour pouvoir valider le processus de recherche utilisé. Dans un premier temps, nous parlerons de la stratégie de recherche, puis du choix de la posture épistémologique et de l'approche méthodologique, pour continuer par le plan opérationnel, la considération éthique et enfin développerons la méthode d'analyse.

La stratégie de recherche

La stratégie utilisée pour effectuer cette recherche et atteindre les objectifs fixés commence par la rédaction de la revue de littérature, qui nous permet de nous familiariser davantage avec la motivation de la génération Z ainsi que de connaître les points de vue des auteurs concernés par ce domaine. Ensuite, en nous basant sur les informations provenant de la recension des écrits, nous soulevons une question de recherche et proposons des hypothèses de recherche. Ces dernières doivent être testées pour savoir si elles sont vraies ou fausses dans la vie réelle.

Pour ce faire, nous choisissons de collecter des données en ligne auprès d'étudiants de l'Université du Québec à Chicoutimi. Le but consiste à former une base de données qui sera analysée par la suite. Nous précisons que nous nous sommes basés sur des questionnaires déjà utilisés dans un article scientifique intitulé *Génération Y et attitude d'autodétermination, une étude exploratoire*(Dalmas, 2016).

Lorsque la collecte des données sera complète, nous les analyserons et les interpréterons, afin de déduire si les hypothèses s'avèrent correctes ou non, ce qui permettra de répondre à la question de recherche. Enfin, nous émettrons des suggestions ou des recommandations

concernant les facteurs qui mobilisent les Z au travail, pour donner une meilleure connaissance de cette nouvelle génération aux employeurs qui les dirigeront au sein de l'organisation.

2.1.1 Devis de recherche

Problématiques soulevées en gestion des ressources humaines	La génération Z pourrait apporter un bouleversement au niveau de la motivation et du comportement au travail. Cela entraîne une difficulté d'adaptation des employeurs actuels face aux nouveaux besoins et attentes de cette génération.
Objectifs spécifiques de la recherche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaitre si la génération Z est en recherche d'autonomie, de compétence et de relation sociale. 2. Tenter d'établir une classification et un ordonnancement des besoins psychologiques par ordre de priorité. 3. Savoir si le travail actuel de ces jeunes leur offre ce dont ils ont besoin pour être motivés.
Question spécifique de la recherche	Quels sont les besoins de la génération Z qui lui permettent, lorsqu'ils sont comblés, d'être motivée au travail ?
Approche méthodologique	Recherche quantitative (méthode déductive)
Méthode de collecte des données	Questionnaire en ligne
Échantillon	75 participants parmi la population étudiée
Analyse de données	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse statistique descriptive • Analyse de corrélation • Analyse de régression multiple

Source : investigation personnelle

Choix de la posture épistémologique

La posture épistémologique du chercheur comme forme de réflexivité constitue un passage obligé, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Comme nous visons davantage dans cette recherche à vérifier et expliquer plutôt qu'à explorer et comprendre, nous inscrivons notre recherche dans un paradigme positiviste. Ce paradigme se dit d'un système philosophique émanant de l'ensemble des sciences positives, dont Auguste Comte en est le fondateur. Ce philosophe emploie particulièrement cette expression par opposition à la philosophie théologique et à la philosophie métaphysique (Velmuradova, 2017).

Les positivistes admettent, cependant, qu'atteindre la vérité et détenir une réflexion parfaite de la réalité s'avère utopique et proposent donc de se contenter de relever qu'il est nécessaire de recourir à une connaissance scientifique mettant en valeur les expériences pour vérifier la validité de toute recherche. Ceci constitue les critères de la scientificité positiviste, à savoir la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Velmuradova, 2017).

Nous avons choisi l'épistémologie positiviste car, selon notre perspective de chercheur, il est difficile d'accéder à la connaissance sans avoir recours à des démarches scientifiques en adoptant une méthode fondée et rigoureuse, plus précisément qu'il faut une preuve comme des études statistiques pour comprendre si l'hypothèse de recherche s'avère exacte ou fausse. Ainsi, grâce au choix de cette posture épistémologique, nous pouvons avancer que nous nous baserons sur une approche à prédominance quantitative.

Choix de l'approche méthodologique

Les débats épistémologiques, relatifs à l'élaboration des connaissances scientifiques, exigent que les chercheurs soient capables de choisir l'approche méthodologique la plus appropriée en fonction du problème de la recherche identifiée et à la lumière des fondements épistémologiques et théoriques en appui à la démarche. Jusqu'à nos jours,

reconnaitre quelle méthode est meilleure que l'autre reste un débat entre les chercheurs. En effet, chaque méthode possède ses propres forces et faiblesses et l'identification de la méthode la plus appropriée dépend de la position de chacun.

De façon générale, il existe trois grandes orientations méthodologiques en recherche, qui prédominent aujourd'hui en sciences de gestion, à savoir l'approche objectiviste ou quantitative, l'approche subjectiviste ou qualitative et l'approche mixte qui permet de combiner les approches quantitative et qualitative.

La méthodologie privilégiée dans le cadre de cette étude s'avère de nature quantitative. Nous réaliserons une étude statistique pour vérifier les hypothèses de recherche et comprendre si les variables indépendantes expliquent la variable dépendante. L'utilisation de l'approche déductive dans ce mémoire cherche à identifier des relations entre la motivation et les trois besoins psychologiques ciblés par la théorie de l'autodétermination.

Plan opérationnel

2.1.2 Procédure de recrutement

L'ensemble des étudiants inscrits à l'Université du Québec à Chicoutimi a reçu une demande de recrutement (voir annexe 1) grâce au service de communication de l'établissement et à l'aide du directeur de recherche. Afin de remplir le questionnaire en ligne sur *Limesurvey* (voir annexe 2), les étudiants devaient cliquer sur le lien présent dans la lettre de demande de recrutement. Nous précisons que le questionnaire portait sur la motivation et les besoins de la génération Z dans son travail actuel. Le temps requis pour y répondre s'élevait de 15 à 30 minutes en moyenne.

2.1.3 Participants

Pour être acceptés à l'étude, les participants devaient respecter certains critères d'inclusion. Dès lors, il s'agissait de prendre en considération les étudiants de l'UQAC qui font partie de la génération Z (18-25 ans) et qui travaillent à temps plein ou à temps partiel. Par conséquent, les étudiants des autres universités ne font pas partie de la population cible.

Considération éthique

Le questionnaire est en règle et a été soumis et approuvé le 10 mars 2020 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC). Son numéro de référence est le 2020-411. Ceci permet de valider que la recherche répond aux normes d'éthique sur la recherche sur des êtres humains.

Méthode de recueil de données

Nous rappelons que le questionnaire est divisé en trois parties. En premier lieu, il s'intéresse au profil des participants pour obtenir des informations générales à leur sujet. En second lieu, il mesure d'une part le degré d'importance des trois besoins psychologiques pour la génération Z et d'autre part le degré de présence de ces besoins psychologiques dans le travail actuel. En troisième lieu, il détermine le degré de motivation dans le travail actuel.

Il est nécessaire de rappeler que pour mesurer le degré d'importance et celui de présence des trois besoins psychologiques, nous nous sommes basés sur un questionnaire déjà réalisé dans l'article scientifique de Dalmas (2016) intitulé *Génération Y et attitude d'autodétermination, une étude exploratoire*. Les énoncés sont accompagnés d'une échelle de réponse de type *Likert* en cinq points allant de 1 « très peu important » à 5 « très important ». Afin de déterminer la motivation au travail, nous nous sommes basés sur l'échelle de motivation dans le travail de Roussel (2000). Les énoncés sont aussi

accompagnés d'une échelle de réponse de type *Likert* en cinq points allant de 1 « très peu d'accord » à 5 « très d'accord ».

Nous précisons que pour créer les variables, il faut regrouper les énoncés en items. En effet, il en existe quatre principaux qui seront représentés par : IRBA, IRBC, IRBR et IRMT. IRBA traduit les éléments représentant le besoin d'autonomie, IRBC illustre le besoin de compétence, IRBR le besoin de relation sociale et IRMT la motivation au travail. Nous présentons les différents items dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Regroupement des Items

Items	Énoncés
IRBA1	Le sentiment de pouvoir décider comment réaliser le travail
IRBC1	Le travail apporte de la valeur ajoutée dans la vie
IRBR1 (inversé)	Aimer rester dans son coin au travail
IRBA2	Se sentir libre d'exprimer ses idées et ses opinions
IRBC2	Être compétent dans le travail
IRBR2	Apprécier beaucoup le travail en équipe
IRBA3 (inversé)	Aimer faire tout ce qu'on nous dit de faire au travail
IRBC3	Avoir le sentiment d'avoir réalisé ce qu'on nous demande
IRBR3	Considérer les personnes avec qui on travaille comme des amis
IRBA4	Se sentir soi-même au travail
IRBC4	Être capable de développer de nouvelles compétences au travail
IRBR4	S'entendre bien avec les personnes avec qui on travaille
IRBA5 (inversé)	Aimer respecter l'autorité imposée par l'employeur
IRBC5 (inversé)	Le travail ne m'apporte aucun développement personnel
IRBR5 (inversé)	Il y a peu de personnes avec qui on travaille dont on se sent proche

IRMT1	Avoir de l'intérêt pour son travail actuel
IRMT2	Fournit les efforts nécessaires dans son travail actuel

Source : Investigation personnelle

Après avoir regroupé les items, nous déterminerons par la suite le score d'importance (voir annexe 3) pour chacun des trois besoins, celui de leur présence dans le travail actuel et celui de leur motivation dans le travail actuel.

Méthode d'analyse

Pour l'analyse des données, nous utiliserons deux logiciels, soit Excel et SPSS. Pour la première partie du questionnaire, une analyse descriptive permettra d'obtenir des informations générales sur les participants (exemple : moyenne, écart-type).

Pour la partie deux et trois du questionnaire, nous rappelons qu'il est nécessaire de constituer des scores d'importance. Par souci de précision, nous compterons au départ sept scores. Le score 1 présentera la motivation dans le travail actuel, le score 2 correspondra au degré d'importance du facteur autonomie, le score 3 indiquera le degré d'importance du facteur compétence, le score 4 présentera le degré d'importance du facteur affiliation, le score 5 traduira le degré d'autonomie dans le travail actuel, le score 6 correspondra au degré de compétence dans le travail actuel et le score 7 au degré d'affiliation dans le travail actuel.

À partir de ces scores, nous calculerons tout d'abord les moyennes de l'échantillon sur ces sept scores. Le but consiste à définir si, dans l'ensemble (moyenne globale), les participants de notre échantillon sont motivés par leur travail, s'ils accordent plus ou moins d'importance aux trois besoins et si leur travail actuel répond plus ou moins à ces trois besoins. Ensuite, nous calculerons la corrélation entre les scores 1, 5, 6 et 7. Cela nous permettra de vérifier le lien entre la motivation des étudiants et les besoins comblés dans

leur travail actuel. Enfin, nous réaliserons une analyse de régression multiple entre les scores 1, 5, 6 et 7. Le but consistera à vérifier quel besoin semble le plus associé à la motivation des étudiants dans leur travail actuel.

Pour étendre l'analyse, nous pouvons créer une nouvelle variable appelée « adéquation ». Afin de calculer ces nouveaux scores, nous avons calculé, pour chaque besoin, l'écart absolu entre le degré d'importance d'un besoin et son degré de présence dans le travail, puis nous avons transposé cette adéquation sur une échelle de 1 à 5 (faible adéquation à forte adéquation). Afin de tenir compte de l'écart entre l'importance d'un besoin et sa présence dans le travail actuel, la création de trois autres scores s'avérera nécessaire. Le score 8 correspondra à l'Ad1 qui est l'adéquation en autonomie, le score 9 présentera l'Ad2 qui est l'adéquation en compétence et le score 10 traduira la Ad3 qui est l'adéquation en affiliation.

À partir des scores 8, 9 et 10, nous serons en mesure d'établir une nouvelle régression multiple des trois adéquations Ad1, Ad2, Ad3 sur la motivation des étudiants. Le but consistera à vérifier quel besoin comblé ou non (adéquation) semble réellement le mieux associé à la motivation des étudiants dans leur travail actuel.

Tableau 4 : récapitulatif des variables

Variables	Définitions
Score 1	Motivation dans le travail actuel
Score 2	Degré d'importance du facteur autonomie
Score 3	Degré d'importance du facteur compétence
Score 4	Degré d'importance du facteur affiliation
Score 5	Degré d'autonomie dans le travail actuel
Score 6	Degré de compétence dans le travail actuel
Score 7	Degré d'affiliation dans le travail actuel
Score 8	Adéquation en autonomie
Score 9	Adéquation en compétence
Score 10	Adéquation en affiliation

Source : Investigation personnelle

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES

RÉSULTATS

CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le chapitre deux nous a permis de connaître la stratégie de recherche utilisée dans la rédaction de ce mémoire et les méthodes adoptées par le chercheur. Pour continuer cette étude, nous allons maintenant mettre l'accent sur la présentation des résultats. D'abord nous allons faire une description de la base de données et effectuer une analyse descriptive de l'échantillon. Nous procéderons ensuite à un calcul des moyennes sur les variables à l'étude et nous réaliserons une analyse corrélationnelle entre ces diverses variables. Enfin, des analyses de régression multiple de la motivation en fonction des besoins comblés dans le travail actuel de même que de l'adéquation entre l'importance des besoins psychologiques et sa présence dans le travail actuel seront réalisées.

Description de la base de données

3.1.1 Description de l'échantillon

Nous présenterons dans cette partie les résultats de la collecte des données provenant du questionnaire concernant la motivation et les besoins de la génération Z de l'Université du Québec à Chicoutimi face à son travail actuel.

D'après la revue de littérature du chapitre 1, la génération Z est née après 1994. Le questionnaire a été remis à tous les étudiants de l'UQAC, mais en considérant les critères d'inclusion et d'exclusion, nous tiendrons compte des étudiants appartenant la génération Z au bénéfice d'une expérience professionnelle. Ainsi, finalement, le nombre d'échantillons considérés dans cette étude s'élèvera à 75 étudiants âgés de 25 ans et moins, travaillant à temps plein ou à temps partiel.

Nous notons également que seuls les étudiants ayant correctement complété l'intégralité du questionnaire font partie de la base de données de cette étude. Ainsi, certains étudiants correspondant aux critères exigés, mais ayant envoyé des réponses incomplètes, ne feront pas partie de l'étude.

Analyse descriptive de l'échantillon

3.1.2 Les variables échelles

Dans notre étude, il existe une seule variable échelle, à savoir l'âge des étudiants de l'UQAC inclus dans la génération Z. Il est nécessaire de préciser que les tableaux présentés dans le résultat proviennent du logiciel *SPSS*

Le tableau ci-dessous présente la moyenne, l'écart-type, le maximum et le minimum de l'âge des étudiants :

Tableau 5 : Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Age	75	18	25	22,56	2,008
N valide (liste)	75				

Source : SPSS

Interprétation : l'âge moyen des étudiants ayant participé à l'étude s'élève à 22 ans. Le plus âgé parmi ces étudiants à 25 ans, tandis que le plus jeune en a 18. Ainsi, nous voyons que les étudiants choisis font partie de la génération recherchée, puisque l'intervalle de l'âge

s'étend de 18 à 25 ans d'après le tableau. Par conséquent, l'un des critères d'inclusion de cette étude est bien respecté.

3.1.3 Les variables catégorielles : fréquence ou diagramme en secteur

- Graphique représentant le sexe des étudiants

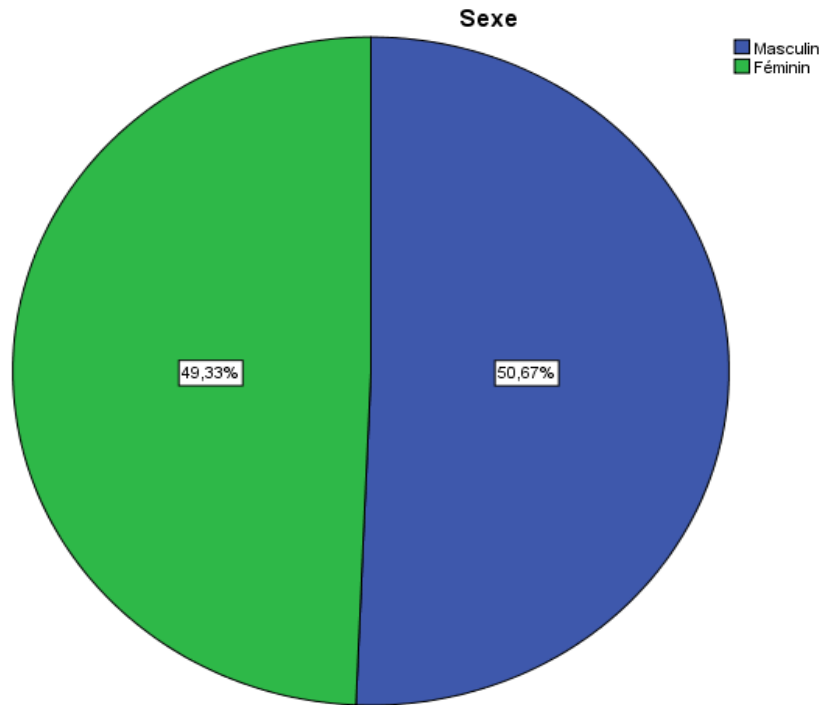


Figure 4 : Diagramme en secteur sur le sexe

Interprétation : nous constatons d'après cette figure que 50,67% d'hommes participent à cette étude contre 49,33% de femmes. Le nombre d'hommes et de femmes s'avère presque identique, car parmi les 75 échantillons sont présents 38 hommes et 37 femmes.

➤ Graphique représentant le cycle universitaire des étudiants

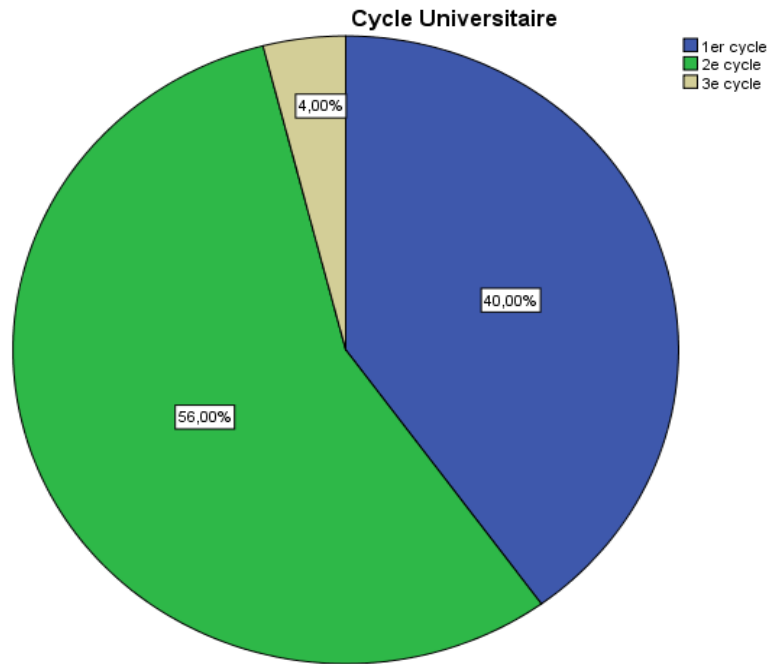


Figure 5 : Diagramme en secteur sur le cycle universitaire

Interprétation : simplement en regardant le diagramme, nous pouvons en conclure que plus de la moitié de la génération Z se trouve dans le second cycle (56%), 40% de cette génération se situent dans le premier cycle et seulement 4 % dans le troisième cycle.

➤ Graphique représentant le statut des étudiants

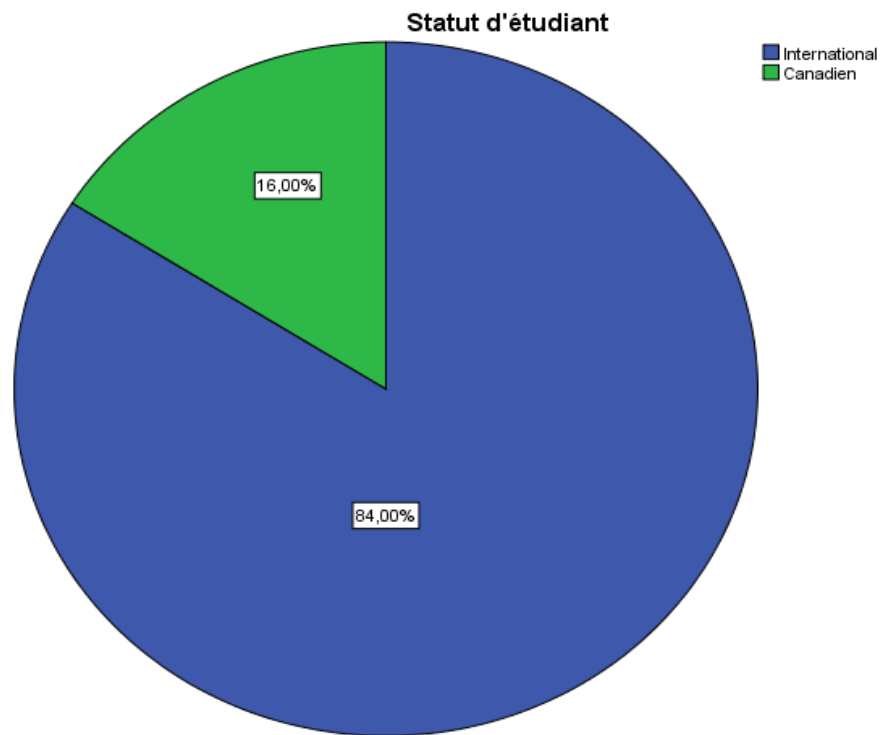


Figure 6 : Diagramme en secteur statut des étudiants

Interprétation : parmi les participants, 63 étudiants sont internationaux et 12 canadiens, impliquant que 84% des informations recueillies proviennent d'étudiants internationaux. Il est nécessaire de préciser que ces derniers proviennent de différents pays et continents.

➤ **Tableaux d'effectifs du programme d'étude**

Tableau 6 : Programme d'étude

Programme d'étude					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Maitrise en gestion des organisations	23	30,7	30,7	30,7
	Baccalauréat en sociologie appliqué	4	5,3	5,3	36,0
	Maitrise en gestion de projet	15	20,0	20,0	56,0
	Maitrise en informatique	3	4,0	4,0	60,0
	Baccalauréat en administration	12	16,0	16,0	76,0
	Baccalauréat en psychologie	8	10,7	10,7	86,7
	Baccalauréat en informatique	2	2,7	2,7	89,3
	Médecine pré-doctoral	1	1,3	1,3	90,7
	Sciences infirmières	1	1,3	1,3	92,0
	Doctorat en informatique	1	1,3	1,3	93,3
	Doctorat en ingénierie	1	1,3	1,3	94,7
	Administration des affaires	2	2,7	2,7	97,3
	Master professorat des écoles	1	1,3	1,3	98,7
	Génie biologique	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Source : SPSS

Interprétation : les étudiants qui participent à l'étude proviennent de quinze programmes d'études de cycle différents. Le tableau ci-dessus nous indique que 30% de ces étudiants sont en Maitrise en gestion des organisations, 20 % en Maitrise en gestion de projet et 16% en Baccalauréat en administration. Par conséquent, nous pouvons constater que les

étudiants en administration sont plus intéressés à participer, car le sujet appartient à leur domaine d'étude.

➤ **Tableaux d'effectifs du pays d'origine**

Tableau 7 : Pays d'origine

Pays d'origine					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	France	16	21,3	21,3	21,3
	Canada	10	13,3	13,3	34,7
	Sénégal	3	4,0	4,0	38,7
	Madagascar	26	34,7	34,7	73,3
	Bénin	3	4,0	4,0	77,3
	Maroc	2	2,7	2,7	80,0
	Haiti	1	1,3	1,3	81,3
	Allemagne	1	1,3	1,3	82,7
	La Cote d'Ivoire	3	4,0	4,0	86,7
	Tunisie	3	4,0	4,0	90,7
	Guinée-Bissau	1	1,3	1,3	92,0
	Niger	2	2,7	2,7	94,7
	Guinée	2	2,7	2,7	97,3
	Sri Lanka	1	1,3	1,3	98,7
	Cameroun	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Source : SPSS

Interprétation : les étudiants qui nous ont donné les informations nécessaires proviennent de quinze pays différents. D'après le tableau d'effectifs, 26 étudiants sont des Malgaches, 16 des Français, 10 des Canadiens et les 23 étudiants restants proviennent de douze autres pays.

Calcul des moyennes

3.1.4 La motivation moyenne de la génération Z dans son travail actuel

Tableau 8 : Motivation moyenne au travail

Statistiques descriptives				
	N	Minimum	Maximum	Moyenne
Motivation dans le travail actuel	75	4	10	8,44
N valide (liste)	75			

Source : SPSS

Interprétation : en se basant sur l'échelle de Likert allant de 1 à 10, la génération Z apparaît comme vraiment motivée dans son travail actuel avec un score moyen de 8,44. Nous constatons alors que, dans l'ensemble, la génération Z qui a participé à cette étude est motivée au travail.

3.1.5 L'importance moyenne des trois besoins psychologiques

Tableau 9 : Importance moyenne des besoins

Statistiques descriptives				
	N	Minimum	Maximum	Moyenne
Degré d'importance du facteur autonomie	75	10	25	19,01
Degré d'importance du facteur compétence	75	15	25	22,09
Degré d'importance du facteur affiliation	75	10	24	18,89
N valide (liste)	75			

Source : SPSS

Interprétation : en se basant sur l'échelle de Likert allant de 1 à 25, les participants à cette étude accordent une importance différente aux trois besoins psychologiques au travail avec des scores moyens allant de 18,89 à 22,09. En moyenne, la recherche de compétence au travail semble la plus importante pour la génération Z, s'ensuit la recherche d'autonomie au travail et enfin la recherche d'affiliation au travail.

3.1.6 Le degré moyen des trois besoins dans le travail actuel

Tableau 10 : Degré moyen des besoins au travail

Statistiques descriptives				
	N	Minimum	Maximum	Moyenne
Degré d'autonomie dans le travail actuel	75	6	23	16,56
Degré de compétence dans le travail actuel	75	9	25	19,35
Degré d'affiliation dans le travail actuel	75	11	25	19,23
N valide (liste)	75			

Source : SPSS

Interprétation : Les moyennes présentées ici correspondent au degré de présence des besoins dans le travail actuel, donc ce que le travail offre en réponse à ces besoins selon les participants. En se basant sur l'échelle de Likert allant de 1 à 25, les participants à cette étude affirment que leur travail actuel répond davantage à leurs besoins psychologiques au travail pour la compétence et l'affiliation que pour l'autonomie, avec des scores moyens respectifs de 19,35, 19,23 et 16,56. Cette réponse à leur besoin par le milieu de travail est

inférieure à l'importance qu'ils lui accordent en ce qui concerne l'autonomie et la compétence, alors qu'elle est supérieure en ce qui concerne l'affiliation.

Corrélation entre la motivation et les besoins dans le travail actuel

3.1.7 Corrélation entre le degré d'autonomie et la motivation

Nous rappelons que la première hypothèse de recherche avance qu'il existe une relation positive et significative entre le degré d'autonomie dans le travail actuel et la motivation. Dès lors, l'hypothèse de nullité indique qu'il n'existe pas de relation positive et significative entre le degré d'autonomie dans le travail actuel et la motivation.

Tableau 11 : Corrélation entre le degré d'autonomie et la motivation

Corrélations		Motivation dans le travail actuel	Degré d'autonomie dans le travail actuel
Motivation dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	1	,491 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
Degré d'autonomie dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	,491 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

^{**}. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS

Interprétation : nous constatons que la corrélation de Pearson s'avère positive (0,491) et que le Sig est inférieur à 0,05. Nous pouvons alors rejeter l'hypothèse de nullité, plus précisément, qu'il existe une relation positive et significative entre le degré d'autonomie

dans le travail actuel et la motivation. Ainsi, nous pouvons avancer que plus le degré d'autonomie augmente, plus la motivation au travail se développe.

3.1.8 Corrélation entre le degré de compétence et la motivation

Il est nécessaire de rappeler que la deuxième hypothèse de recherche exprime la relation positive et significative entre le degré de compétence dans le travail actuel et la motivation. Dès lors, l'hypothèse de nullité indique qu'il n'existe pas de relation positive et significative entre le degré de compétence dans le travail actuel et la motivation.

Tableau 12 : Corrélation entre le degré de compétence et la motivation

Corrélations			
		Motivation dans le travail actuel	Degré de compétence dans le travail actuel
Motivation dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	1	,487**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
Degré de compétence dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	,487**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS

Interprétation : le tableau ci-dessus nous montre que la corrélation s'avère significative. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation positive et significative entre le degré de compétence dans le travail actuel et la motivation. Puisque la corrélation est positive (0,487), nous pouvons également affirmer que plus le degré de compétence dans le travail actuel augmente, plus la motivation au travail se développe.

3.1.9 Corrélation entre le degré d'affiliation et la motivation

Nous rappelons que la troisième hypothèse de recherche avance qu'il existe une relation positive et significative entre le degré d'affiliation dans le travail actuel et la motivation. Ainsi, l'hypothèse de nullité indique qu'il n'existe pas de relation positive et significative entre le degré d'affiliation dans le travail actuel et la motivation.

Tableau 13 : Corrélation entre le degré d'affiliation et la motivation

Corrélations			
		Motivation dans le travail actuel	Degré d'affiliation dans le travail actuel
Motivation dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	1	,348**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	75	75
Degré d'affiliation dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	,348**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS

aInterprétation : puisque le Sig (0,002) est inférieur à la valeur critique (0,05), nous constatons une relation positive et significative entre le degré d'affiliation dans le travail actuel et la motivation. La corrélation de Pearson apparaît positive d'après le tableau ci-dessus, signifiant que plus le degré d'affiliation dans le travail actuel augmente, plus la motivation se développera. Notons que cette corrélation avec la motivation (0,348) est ici plus faible que pour les variables d'autonomie et de compétence (0,491 et 0,487).

Analyse de régression multiple de la motivation en fonction des besoins comblés dans le travail actuel

Nous présenterons tout d'abord sous forme d'équation la variable dépendante et celle indépendante.

$$\text{Soit } y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

Avec : y = la motivation au travail actuel, x_1 = le besoin d'autonomie comblé au travail, x_2 = le besoin de compétence comblé au travail et x_3 = le besoin d'affiliation comblé au travail.

Tableau 14 : Tableau de corrélation entre les variables indépendantes

Corrélations				
		Degré d'autonomie dans le travail actuel	Degré de compétence dans le travail actuel	Degré d'affiliation dans le travail actuel
Degré d'autonomie dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	1	,300**	,439**
	Sig. (bilatérale)		,009	,000
	N	75	75	75
Degré de compétence dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	,300**	1	,429**
	Sig. (bilatérale)	,009		,000
	N	75	75	75
Degré d'affiliation dans le travail actuel	Corrélation de Pearson	,439**	,429**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	75	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS

Interprétation :il existe une corrélation positive et significative entre le degré d'autonomie et le degré d'affiliation dans le travail actuel, de même qu'une corrélation positive et significative entre le degré de compétence et celui d'affiliation dans le travail actuel. Cela amène à la prudence, car le degré d'affiliation au travail pourrait ne pas directement influencer la motivation au travail simplement parce qu'il est corrélé avec l'autonomie au travail et la compétence au travail et que cette corrélation peut être qualifiée de relativement élevée(Cohen, 1988).

Tableau 15 : Variables introduites/éliminées

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Degré d'autonomie dans le travail actuel		Ascendant (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ , 050)
2	Degré de compétence dans le travail actuel		Ascendant (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ , 050)

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : puisqu'il s'agit d'une régression multiple, les variables explicatives qui sont retenues et qui semblent les plus associées à la motivation des étudiants dans leur travail actuel correspondent au degré d'autonomie dans le travail actuel et au degré de compétence dans le travail actuel.

Dès lors, le modèle de prévision devient : $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$

Tableau 16 : Récapitulatif du modèle

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,491 ^a	,241	,231	1,323
2	,607 ^b	,368	,351	1,216

a. Prédicteurs : (Constante), Degré d'autonomie dans le travail actuel

b. Prédicteurs : (Constante), Degré d'autonomie dans le travail actuel, Degré de compétence dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : le premier modèle semble meilleur que le second du point de vue de son pouvoir explicatif, car d'après le R deux ajusté, le degré d'autonomie dans le travail actuel explique 23,1% de la variance de la motivation au travail, alors que le degré de compétence dans le travail actuel explique les 12 % supplémentaire de la variance de la variable dépendante.

Tableau 17 : ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1 Régression	40,641	1	40,641	23,208	,000 ^b	
	Résidus	127,839	73			1,751
	Total	168,480	74			
2 Régression	62,041	2	31,021	20,984	,000 ^c	
	Résidus	106,439	72			1,478
	Total	168,480	74			

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

b. Prédicteurs : (Constante), Degré d'autonomie dans le travail actuel

c. Prédicteurs : (Constante), Degré d'autonomie dans le travail actuel, Degré de compétence dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : l'ANOVA nous permet de tester la significativité du modèle dans l'ensemble. Ici, le modèle s'avère significatif, car le $\text{sig} < \alpha$, à savoir que l'hypothèse nulle est fausse. En d'autres termes, la motivation dans le travail actuel peut varier plus ou moins en fonction du degré de compétence et du degré d'autonomie.

Tableau 18 : Coefficients

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	5,243	,681		,000
	Degré d'autonomie dans le travail actuel	,193	,040	,491	,000
2	(Constante)	2,891	,880		,002
	Degré d'autonomie dans le travail actuel	,149	,039	,379	,000
	Degré de compétence dans le travail actuel	,159	,042	,374	,000

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : les coefficients non standardisés nous permettent de reconstituer l'équation de la droite de régression multiple selon l'échelle de mesure respective de chaque variable. Ici, nous voyons que tous les coefficients s'avèrent significatifs ($\text{sig} < \alpha$).

Ainsi, l'équation de régression multiple permettant de prédire la motivation au travail sur une échelle de 1 à 10, selon les analyses effectuées s'écrit alors comme suit :

Motivation au travail actuel = 2,891 + (0,159×degré de compétence dans le travail actuel) + (0,149×degré d'autonomie dans le travail actuel)

Tableau 19 : Variables exclues

Variables exclues ^a						
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1	Degré de compétence dans le travail actuel	,374 ^b	3,805	,000	,409	,910
	Degré d'affiliation dans le travail actuel	,165 ^b	1,462	,148	,170	,807
2	Degré d'affiliation dans le travail actuel	,031 ^c	,276	,783	,033	,710

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Degré d'autonomie dans le travail actuel

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Degré d'autonomie dans le travail actuel, Degré de compétence dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : le tableau sur les variables exclues présente la variable indépendante qui n'influence pas la motivation au travail. L'intégration du degré d'affiliation n'ajoute rien de significatif dans le modèle, probablement parce que le degré d'affiliation est corrélé avec celui d'autonomie et celui de compétence (tableau 13).

Adéquation entre l'importance des besoins psychologiques et sa présence dans le travail actuel

Rappelons que l'adéquation correspond à l'écart entre l'importance d'un besoin pour le participant à l'étude (degré d'importance) et la réponse à ce besoin par le travail actuel (degré de présence). Pour commencer, nous présentons sous forme d'équation la variable dépendante et la variable indépendante.

Soit $y = b_0 + b_1 Ad_1 + b_2 Ad_2 + b_3 Ad_3$

Avec : y = la motivation au travail actuel, Ad1 = adéquation en autonomie, Ad2 = adéquation en compétence et Ad3 = adéquation en affiliation.

Tableau 20 : Tableau représentant la moyenne des adéquations

Statistiques descriptives				
	N	Minimum	Maximum	Moyenne
Adéquation en autonomie	75	2	5	4,77
Adéquation en compétence	75	3	5	4,73
Adéquation en affiliation	75	4	5	4,88
N valide (liste)	75			

Source : SPSS

Interprétation : en moyenne, sur une échelle de 1 à 5, il existe une forte adéquation entre les besoins recherchés par les participants et leur présence dans le travail actuel. Parmi les trois besoins, l'adéquation au niveau des compétence représente la plus faible moyenne à 4,73.

Tableau 21 : Corrélation entre les adéquations

Corrélations				
		Adéquation en autonomie	Adéquation en compétence	Adéquation en affiliation
Adéquation en autonomie	Corrélation de Pearson	1	,273*	-,003
	Sig. (bilatérale)		,018	,981
	N	75	75	75
Adéquation en compétence	Corrélation de Pearson	,273*	1	,125
	Sig. (bilatérale)	,018		,285
	N	75	75	75
Adéquation en affiliation	Corrélation de Pearson	-,003	,125	1
	Sig. (bilatérale)	,981	,285	
	N	75	75	75

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : SPSS

Interprétation : d'après le tableau 20, il existe uniquement une corrélation positive et significative, mais faible, entre l'adéquation en autonomie et celle en compétence. Comme ces variables n'ont pas de forte corrélation entre-elles, la poursuite de l'analyse de régression semble possible à cette étape.

Tableau 22 : Variables introduites/éliminées

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Adéquation en autonomie		Ascendant (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ , 050)

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : d'après le tableau ci-dessus, la variable explicative qui semble la plus appropriée à la motivation des étudiants dans le travail actuel s'avère l'adéquation en autonomie. Cela signifie que cette dernière explique davantage la motivation dans le travail actuel. Dès lors, le modèle de prévision devient : $y = b_0 + b_1 \text{ Ad1}$

Tableau 23 : Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 ^a	,101	,089	1,441

a. Prédicteurs : (Constante), Adéquation en autonomie

Source : SPSS

Interprétation : le coefficient de corrélation (31,8 %) montre qu'il existe une relation positive entre la motivation et l'adéquation en autonomie. Ainsi, plus l'adéquation en autonomie augmente, c'est-à-dire l'adéquation entre l'importance de l'autonomie pour le participant et la présence de cette autonomie dans son travail, plus la motivation au travail se développe. Cette adéquation en autonomie n'expliquerait toutefois que 9% de la variance de la motivation. Notons que dans l'analyse de régression précédente (tableau 15) la combinaison de l'autonomie et de la compétence dans le travail actuel explique 35% de la variance de la motivation dans le travail occupé par les participants.

Tableau 24 : Anova

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,996	1	16,996	8,190	,005 ^b
	Résidus	151,484	73	2,075		
	Total	168,480	74			

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

b. Prédicteurs : (Constante), Adéquation en autonomie

Source : SPSS

Interprétation : dans l'ensemble, le modèle s'avère significatif ($\text{sig} < \alpha$), à savoir que la motivation dans le travail actuel peut varier plus ou moins en fonction de l'adéquation en autonomie.

Tableau 25 : Coefficients

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,663	1,330		3,506	,001
Adéquation en autonomie	,791	,276	,318	2,862	,005

a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel

Source : SPSS

Interprétation : les coefficients non standardisés nous permettent de reconstituer l'équation de la droite de régression multiple. Ici, nous voyons que tous les coefficients s'avèrent significatifs ($\text{sig} < \alpha$). L'équation de régression multiple s'écrit alors comme suit :

Motivation au travail actuel = 4,663 + (0,791×adéquation en autonomie)

Tableau 26 : Variables exclues

Variables exclues ^a					
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1	Adéquation en compétence	,177 ^b	1,552	,125	,180
	Adéquation en affiliation	,137 ^b	1,236	,221	,144
					,925
					1,000
a. Variable dépendante : Motivation dans le travail actuel					
b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Adéquation en autonomie					

Source : SPSS

Interprétation : en effet, l'adéquation en compétence et celle en affiliation ne semblent pas prédire la motivation dans le travail actuel. Ces adéquations peuvent être présentes dans le travail actuel, mais ne semblent pas influencer la motivation au travail du participant de la génération Z.

CHAPITRE 4

DISCUSSION ET ANALYSE

CHAPITRE 4 – DISCUSSION ET ANALYSE

Pour commencer, il est nécessaire de rappeler les objectifs de cette recherche. On veut d'abord savoir si la génération Z recherche l'autonomie, la compétence et la relation sociale au travail. Ensuite, en admettant que la génération Z donne de l'intérêt aux trois besoins psychologiques, nous tenterons d'établir une classification et un ordonnancement de ces besoins par ordre de priorité. Enfin, nous chercherons à savoir si le travail actuel de ces jeunes leur offre ce dont ils ont besoin pour être motivés au travail. Afin d'aborder de façon organisée ce chapitre, nous allons voir en premier lieu le comportement de cette génération au travail ; en second lieu, discuter des besoins les plus associés à la motivation des Z et en dernier lieu, tenter d'expliquer l'adéquation besoins-travail la plus associée à la motivation des Z.

Le comportement des Z face à leur travail actuel

D'après les analyses effectuées au chapitre 3, nous constatons de manière générale que les participants à cette étude sont motivés par leur travail actuel, car certains besoins (intrinsèques ou extrinsèques) sont comblés par leur activité professionnelle. Dans notre cas, nous nous intéressons aux trois besoins psychologiques cités dans la théorie de l'autodétermination. En moyenne, les étudiants accordent assez d'importance à ces trois besoins c'est-à-dire que cette génération recherche le besoin d'autonomie, de compétence et

d'affiliation et que leur travail actuel semble répondre d'une façon très convenable à ces attentes.

On peut dire alors que l'une des raisons qui expliquent cette motivation est le fait que leur travail actuel répond à leurs besoins. Étant donné que la population étudiée est des étudiants à temps partiel en majorité, la question qui se pose est la suivante : comment ils-ont pu trouver un travail qui correspond à ces attentes ? En effet, pour la période de 2015 à 2019, le taux de croissance de l'emploi serait plus important et plus rapide que celle de la population active au Québec² c'est-à-dire que les opportunités d'emploi sont nombreuses et donc les étudiants peuvent choisir le travail qui est compatible à ses valeurs.

Il est à noter que la motivation de ces jeunes peut aussi être expliquée par d'autre facteur comme les avantages offerts par le travail, la bonne ambiance au travail, une bonne communication entre employeurs-employés, une possibilité d'avancement de carrière. Mais puisqu'on s'est basé sur la théorie de l'autodétermination, on a mis en valeur les trois besoins psychologiques. Comme ces besoins semblent comblés, il serait important pour un employeur de connaître quels sont les besoins les plus importants.

Les besoins les plus associés à la motivation des Z

D'après les résultats de l'analyse de régression (section 3.5), l'autonomie dans le travail actuel et le degré de compétence semblent les meilleurs prédicteurs de la motivation en expliquant 35 % de la variance de la motivation. En d'autres termes, le besoin le plus associé à la motivation des étudiants dans leur travail actuel s'avère le besoin d'autonomie,

lxviii—————

²<https://www.donneesquebec.ca/recherche/fr/dataset/dd838c59-eea5-4bef-8f5a-85a385529de7/resource/9f25027f-92c4-4890-8ce4-a3550efb5a9b/download/00imtperspectives2015-24.pdf>

s'ensuit le besoin de compétence. Il est nécessaire de préciser que d'après le tableau 14 (chapitre 3), le besoin d'affiliation est corrélé avec le besoin d'autonomie et de compétence, donc, l'intégration de ce besoin n'ajoute rien de significatif dans le modèle.

On veut connaître maintenant si les besoins de ces jeunes sont conformes à d'autres études. D'une part, certains auteurs précisent que la génération Z est indifférente à l'autorité et préfère qu'on leur donne une certaine autonomie (Bencsik, 2016). De plus, la prépondérance du besoin d'autonomie rejoint l'étude de Damas (2016) qui indique que la recherche d'autonomie au travail contribue pour 9,23 % de la variance de la motivation de la génération Y, ainsi ces deux générations « connectées » veulent être à l'origine de leurs comportements au travail. D'autre part, ces jeunes veulent se développer et s'améliorer au travail (Silvia, 2017) c'est-à-dire que le besoin de compétence est aussi recherché.

On précise que la satisfaction de ces besoins augmente la probabilité que les employés puissent profiter de tous les bienfaits psychologiques (exemple : plus d'émotions positives et de plaisir), physiques (exemple : plus d'énergie et moins de plaintes somatiques) et comportementaux (performance au travail) (P. J. Forest, 2006). Alors, un bon gestionnaire adoptera des pratiques de gestion permettant d'optimiser la satisfaction et de minimiser la frustration des besoins psychologiques afin d'attirer, retenir et rendre performant ses employés. Ainsi, il serait intéressant pour l'employeur de savoir les besoins de cette génération et de pouvoir comparer avec ce qu'il est en mesure d'offrir afin d'estimer la meilleure adéquation entre la demande et l'offre de travail.

Adéquation la plus associée à la motivation des Z

Rappelons que l'adéquation correspond à l'écart entre l'importance d'un besoin pour l'individu et la réponse à ce besoin par l'employeur actuel. Le tableau 21 du chapitre 3 nous montre d'abord qu'il existe uniquement une corrélation entre l'adéquation en autonomie et l'adéquation en compétence et que cette corrélation est faible. Donc, en tenant compte de la

relation entre l'importance des besoins psychologiques et la présence de ces besoins au travail, l'adéquation en autonomie semble la meilleure prédictive de la motivation (section 3.6). Alors, un bon gestionnaire devrait faire recours à *un soutien à l'autonomie* pour le bien être psychologique des employés.

Le style de leadership basé sur le soutien à l'autonomie favorise bien évidemment la satisfaction du besoin d'autonomie, mais il a aussi pour effet de satisfaire les besoins de compétences et d'affiliation sociale. En effet, offrir une autonomie à l'employé n'implique pas de laisser les gens entièrement libres de toutes contraintes, cela permet aux employés de faire des choix à l'intérieur de certaines règles à respecter. Pour bien illustrer le soutien à l'autonomie, par exemple en contexte de réorganisation, un superviseur pourrait d'abord prendre le temps d'écouter les préoccupations de ses employés. Ensuite, il pourrait transmettre les informations tout en expliquant les décisions qui furent prises par le comité de pilotage du changement. Enfin, il pourrait demander aux travailleurs de former un groupe de travail visant à suggérer à la direction différents scénarios permettant d'atteindre les objectifs de la restructuration au niveau de l'équipe en question. Ce leadership responsabilisant permet aux employés de sentir que les objectifs de la compagnie correspondent à leurs valeurs, ils se sentiront efficaces et compétent puisqu'il y a un défi à atteindre au niveau du travail à réaliser, et le climat de travail qui aura été installé favorise la collaboration et l'échange entre les membres d'équipes (Forest. P.J. , 2017).

Pour terminer, il est d'une importance primordiale de préciser que 35% de la variance de la motivation dans le travail occupé par les participants est expliqué par la recherche d'autonomie et de compétence. Ainsi, 65 % de cette motivation pourrait être expliquée par d'autres facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme par exemple les différences culturelles, la religion, la technologie, la reconnaissance au travail ou la communication avec le supérieur et les collègues. Dans le but d'améliorer d'avantage ce travail effectué, il serait pertinent de trouver quel sont les autres éléments essentiels qui poussent ces jeunes à trouver du plaisir et de la motivation dans ce qu'ils font au travail.

Limite de la recherche

Par souci d'éthique professionnelle et de transparence, nous vous présentons également les limites de notre étude. La première provient d'une répartition inégale au sein de l'échantillon, puisque la majorité des participants sont des étudiants internationaux et que les différences culturelles pouvant exister ne sont pas prises en compte dans le cadre de cette recherche. De plus, il pourrait exister un biais lié au pays d'origine du chercheur, car 34 % des répondants proviennent du même pays.

D'autre part, dans cette étude, nous nous sommes basés sur la motivation intrinsèque. Nous avons alors essayé de comprendre le comportement de la génération Z au travail à partir des trois besoins psychologiques. Nous n'avons donc pu étudier qu'une partie des facteurs de motivation de cette génération au travail. Il serait judicieux de relever également les autres facteurs qui la poussent à agir au travail.

Enfin, le nombre des participants à cette étude (75 participants) ne peut être représentatif de la population étudiée, ce qui ne permet donc pas la généralisation des résultats à l'ensemble des étudiants de la génération Z.

Finalement, compte tenu des limites méthodologiques de ce type de travail de recherche étudiante, des outils accessibles, du temps disponible et de la méconnaissance des entreprises locales, le chercheur n'a pas pu collecter davantage d'informations dans d'autres organisations, ce qui s'avèrerait essentiel pour enrichir la connaissance des attentes de la génération Z se trouvant déjà intégrée dans notre société.

CONCLUSION

CONCLUSION

En guise de conclusion, la réalisation de ce mémoire a permis un élargissement des connaissances et découvertes sur le sujet de la génération Z ainsi que ses caractéristiques liées à la gestion des ressources humaines en entreprise. Grâce à la rédaction de ce mémoire, nous avons pu nous familiariser avec ces jeunes et comprendre les facteurs qui les poussent à s'impliquer professionnellement.

La génération Z serait indifférente ou réfractaire à l'autorité et préférerait bénéficier d'une certaine autonomie ; elle aurait une volonté de fournir un travail de valeur et de rechercher un certain niveau de compétence. Enfin, ces jeunes donneraient un sens à la responsabilité socialement partagée, à savoir au travail d'équipe. Rappelons que la motivation au travail peut être intrinsèque ou extrinsèque. D'après les caractéristiques de ces jeunes, nous avons mis en valeur la motivation qui relève de soi-même, en nous basant sur la théorie de l'autodétermination qui répond à trois besoins psychologiques.

La rédaction de la méthodologie nous a permis de nous orienter vers une approche déductive, afin de vérifier les hypothèses de recherche. Pour la collecte des informations, nous avons fait appel aux étudiants de l'Université du Québec à Chicoutimi appartenant à la génération Z et travaillant soit à temps plein soit à temps partiel. Après avoir formé la base de données, nous avons procédé à une analyse descriptive sur la population cible, puis à un calcul des moyennes, puis à un test de corrélation et enfin à des analyses de régression multiple.

Les résultats de l'étude nous amènent à constater qu'il existe une relation significative et positive entre la motivation au travail et les trois besoins psychologiques. Les participants sont motivés dans leur travail actuel puisque leurs attentes semblent comblées de manière générale que ce soit par rapport aux besoins psychologiques ou par rapport à

d'autres facteurs. Puisqu'on s'est basé sur la théorie de l'autodétermination, les besoins les plus associés à ses jeunes s'avèrent le besoin d'autonomie, s'ensuit le besoin de compétence.

Au niveau d'une organisation, on rappelle qu'il est essentiel pour un gestionnaire de connaître les besoins d'un employé et de pouvoir comparer avec ce qu'il est en mesure d'offrir. Dans ce mémoire, l'adéquation entre le besoin d'autonomie et sa présence dans le travail semble être l'adéquation la plus prédictive de la motivation des Z. L'employeur devrait adopter ainsi des pratiques soutenant basées sur l'identification du degré d'autonomie désiré par leurs employés de la génération Z et le soutien à l'autonomie approprié afin d'attirer, retenir et assurer le bien-être psychologique des employés.

La rédaction de ce mémoire nous a éclairé sur une partie des attentes et des besoins de la génération Z au travail. Toutefois, nous avons également constaté que cette dernière est largement liée aux technologies et à l'ère numérique, la technologie ayant été intégrée dès le début de leur vie, comme s'il s'agissait d'un sixième sens (Gentina, 2018). La question se pose : « Quel est l'impact des nouvelles technologies sur la génération Z et comment les gestionnaires agiront-ils face à cette situation ? ». Ce questionnement propose une avenue de recherche fort intéressante qu'il serait souhaitable d'aborder dans les recherches à venir.

ANNEXE

ANNEXE 1 – FORMULAIRE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT



Objet : participation à un projet de recherche

Titre du projet : « la motivation et les besoins de la génération Z dans le milieu professionnel »

Responsable du projet : FIHAMBINA Rakotondrabe Solomon, étudiant en maîtrise en gestion des organisations profil recherche

Directeur de recherche : M. Éric Jean

Bonjour,

Je suis un étudiant en maîtrise en gestion des organisations profil recherche. Dans le cadre de mon étude, je suis en train d'effectuer ma collecte de données sur la motivation et les besoins de la génération Z dans le milieu professionnel.

Pour ce faire, j'ai besoin de votre collaboration, afin de répondre à un court questionnaire en ligne qui devrait prendre environ 30 minutes de votre temps.

Pour participer à cette recherche, vous devez respecter les critères d'inclusion et d'exclusion qui suivent :

- Critères d'inclusion : les étudiants de l'UQAC entre 18 à 25 ans qui travaillent à temps plein ou à temps partiel,
- Critères d'exclusion : les étudiants de l'UQAC qui ne sont pas de la génération Z et qui ne travaillent pas, que ce soit à temps plein ou à temps partiel. Les étudiants des autres universités ne font pas partie de la population cible.

Si vous êtes intéressé(e) à participer à cette étude ou si vous avez des questions, veuillez contacter le responsable du projet :

- Par courriel : rakotondrabe-solomon.fihambina1@uqac.ca

- Par téléphone : 418-490-0657

Nous vous remercions de l'intérêt que vous porterez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s.

Approuvé par le CER-UQAC le : 10 mars 2020

Numéro de référence : 2020-411

ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE

Partie 1 : Profil du participant

1. Quel est votre sexe : masculin, féminin
2. Quel âge avez-vous : ____ans
3. À quel cycle universitaire êtes-vous inscrit actuellement : 1^{er} cycle, 2^e cycle, 3^e cycle
4. Quel est le nom de votre programme d'étude : _____
5. Quel est votre régime d'étude : temps partiel, temps plein
6. Quel est votre statut d'étudiant : canadien, international
7. Quel est votre pays d'origine ? _____
8. Est-ce que vous travaillez actuellement : oui, non
 - Si oui : temps partiel, temps plein
 - Sinon, avez-vous travaillé auparavant ? oui, non
9. Nombre d'années d'expériences de travail rémunéré, à temps plein ou à temps partiel : __an(s) et __mois
10. Avez-vous déjà effectué un stage ou un travail lié au domaine d'étude : oui, non

Partie 2 :

Sous-partie a : mesure des attentes relatives au travail

Veillez choisir le degré d'importance que vous accordez à chacun des énoncés suivants qui portent sur vos attentes relatives au travail.

Énoncés	Degré d'importance					
	Très peu important	Peu important	Ni peu important	Important	Très important	Je ne sais

			ni important			pas
Je veux avoir le sentiment de pouvoir décider comment réaliser mon travail	1	2	3	4	5	6
Je veux que le travail apporte de la valeur ajoutée dans ma vie	1	2	3	4	5	6
Au travail, j'aime rester dans mon coin	1	2	3	4	5	6
Je veux me sentir libre d'exprimer mes idées et mes opinions	1	2	3	4	5	6
Je veux être compétent dans mon travail	1	2	3	4	5	6
J'apprécie beaucoup le travail en équipe	1	2	3	4	5	6
J'aime faire tout ce qu'on me dit de faire au travail	1	2	3	4	5	6
J'aime avoir le	1	2	3	4	5	6

sentiment d'avoir réalisé ce qu'on me demande						
Je veux considérer les personnes avec qui je travaille comme des amis	1	2	3	4	5	6
Je veux me sentir moi-même au travail	1	2	3	4	5	6
Je voudrais être capable de développer de nouvelles compétences dans mon travail	1	2	3	4	5	6
Je veux bien m'entendre avec les personnes avec qui je travaille	1	2	3	4	5	6
J'aime respecter l'autorité imposée par mon employeur	1	2	3	4	5	6
Cela ne me dérange pas, même si le travail ne m'apporte aucun développement	1	2	3	4	5	6

personnel						
Je veux qu'il n'y ait que peu de personnes avec qui je travaille dont je me sens proche	1	2	3	4	5	6

Sous-partie b : mesure des besoins comblés par le travail actuel

Veuillez entourer le degré d'importance que vous accordez à chacun des énoncés suivants, qui portent sur ce que vous offre votre travail actuel.

Énoncés	Degré d'importance					
	Très peu important	Peu important	Ni peu important ni important	Important	Très important	Je ne sais pas
Mon travail actuel me donne un sentiment de pouvoir décider comment réaliser mon travail	1	2	3	4	5	6
Mon travail actuel apporte de la valeur ajoutée dans ma vie	1	2	3	4	5	6
Mon travail actuel	1	2	3	4	5	6

me donne un sentiment de rester dans mon coin						
Mon travail actuel m'offre un sentiment de liberté d'exprimer mes idées et mes opinions	1	2	3	4	5	6
Mon travail actuel me rend compétent dans mon travail	1	2	3	4	5	6
Mon travail actuel donne plus d'importance au travail d'équipe	1	2	3	4	5	6
Dans mon travail actuel, je fais tout ce qu'on me dit de faire	1	2	3	4	5	6
Mon travail actuel me procure un sentiment d'avoir réalisé ce qu'on me demande	1	2	3	4	5	6
Dans mon travail actuel, je considère les personnes avec	1	2	3	4	5	6

qui je travaille comme des amis						
Mon travail actuel me donne un sentiment d'être moi-même au travail	1	2	3	4	5	6
Dans mon travail actuel, je suis capable de développer de nouvelles compétences	1	2	3	4	5	6
Au travail, je m'entends bien avec les autres employés	1	2	3	4	5	6
Au travail, je respecte l'autorité imposée par mon employeur	1	2	3	4	5	6
Mon travail ne m'apporte aucun développement personnel	1	2	3	4	5	6
Au travail, il n'y a que peu de personnes avec qui	1	2	3	4	5	6

je travaille dont je me sens proche						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Partie 3 :mesure de la motivation au travail

Veuillez choisir le degré d'accord que vous avez pour chacun des énoncés suivants qui portent sur votre motivation au travail.

Énoncé	Degré d'accord					
	Très peu d'accord	Peu d'accord	Ni peu d'accord ni d'accord	D'accord	Très d'accord	Je ne sais pas
J'ai de l'intérêt pour mon travail actuel	1	2	3	4	5	6
Je fournis les efforts nécessaires dans mon travail actuel	1	2	3	4	5	6

ANNEXE 3 – SCORE D'IMPORTANCE DES BESOINS

Nombre d'étudiants	Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5	Score 6	Score 7	Score 8	Score 9	Score 10
1	9	25	23	21	21	19	23	5	5	5
2	8	25	23	24	21	18	19	5	5	5
3	8	19	23	20	21	21	20	5	5	5
4	10	24	22	22	22	19	22	5	5	5
5	9	21	23	19	22	14	20	5	4	5
6	10	20	20	17	9	21	21	3	5	5
7	9	18	20	22	17	21	19	5	5	5
8	9	19	24	14	8	11	17	3	3	5
9	4	15	20	16	12	18	15	5	5	5
10	7	20	24	20	13	11	18	4	3	5
11	10	21	24	13	16	24	21	5	5	4
12	8	17	21	17	14	18	15	5	5	5
13	6	22	15	18	6	12	15	2	5	5
14	8	18	23	19	13	22	25	5	5	4
15	6	18	20	19	15	18	16	5	5	5
16	10	10	19	18	15	21	17	5	5	5
17	4	19	24	16	8	9	11	3	3	5
18	9	18	22	18	17	21	22	5	5	5
19	8	18	24	22	13	21	18	5	5	5
20	10	19	22	19	20	19	24	5	5	5
21	9	17	23	15	16	24	22	5	5	4
22	10	18	22	22	20	20	18	5	5	5
23	8	18	23	21	19	23	23	5	5	5
24	6	17	22	21	20	21	20	5	5	5
25	10	15	21	22	16	19	19	5	5	5
26	7	19	23	19	16	22	23	5	5	5
27	7	19	19	16	17	18	15	5	5	5
28	9	17	21	17	16	21	14	5	5	5
29	8	17	25	21	21	20	21	5	5	5

30	8	21	23	22	18	14	22	5	4	5
31	9	17	19	16	16	17	15	5	5	5
32	9	23	23	20	14	21	20	4	5	5
33	9	18	22	23	15	15	14	5	4	4
34	10	21	25	18	19	25	22	5	5	5
35	8	17	22	14	12	20	15	5	5	5
36	5	18	16	18	12	17	15	4	5	5
37	10	20	25	20	18	22	17	5	5	5
38	8	21	25	10	19	19	18	5	4	4
39	7	20	24	19	12	15	14	4	4	5
40	8	19	23	20	16	16	19	5	4	5
41	7	19	19	15	14	20	15	5	5	5
42	10	24	22	13	18	18	18	4	5	5
43	5	22	22	14	8	18	22	3	5	4
44	6	12	24	14	8	17	21	5	4	4
45	8	18	22	17	22	18	19	5	5	5
46	10	18	23	19	14	24	16	5	5	5
47	8	16	24	19	18	18	20	5	4	5
48	10	23	22	23	19	20	20	5	5	5
49	9	18	23	20	16	22	20	5	5	5
50	10	18	22	19	17	19	19	5	5	5
51	10	18	25	24	23	19	19	5	4	5
52	8	18	22	17	21	13	21	5	4	5
53	10	19	25	21	18	25	24	5	5	5
54	8	15	24	22	15	23	21	5	5	5
55	10	21	20	14	20	23	23	5	5	4
56	10	14	20	19	15	25	23	5	5	5
57	8	20	23	16	18	23	19	5	5	5
58	6	18	23	24	15	15	17	5	4	4
59	10	15	19	14	15	24	15	5	5	5
60	9	19	23	16	15	17	17	5	4	5
61	10	22	23	22	19	24	23	5	5	5
62	8	19	21	14	15	18	18	5	5	5
63	10	22	24	21	15	23	17	4	5	5
64	8	20	24	23	18	18	19	5	4	5
65	8	15	25	23	17	21	24	5	5	5
66	8	18	20	18	16	20	20	5	5	5

67	10	20	23	21	21	21	22	5	5	5
68	9	21	23	21	19	21	18	5	5	5
69	9	22	17	22	20	18	21	5	5	5
70	9	25	19	21	23	22	21	5	5	5
71	8	18	21	19	16	18	19	5	5	5
72	10	21	23	20	21	15	20	5	4	5
73	8	21	21	24	18	16	23	5	5	5
74	9	18	21	20	18	24	21	5	5	5
75	10	21	23	20	22	24	23	5	5	5

ANNEXE 4 – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT ELECTRONIQUE CONCERNANT LA PARTICIPATION

Ce formulaire d'information et de consentement a été approuvé le 10 mars 2020 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC).

No de référence : 2020-411

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche intitulé : « la motivation et les besoins de la génération Z dans le monde professionnel ».

Cependant, avant de donner votre consentement pour participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. De plus, nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres affectés à ce projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

1. Présentation des chercheurs

Je m'appelle FIHAMBINA Rakotondrabe Solomon, responsable du projet et étudiant en gestion des organisations. Mon directeur de recherche est M. Éric Jean, professeur et directeur du programme en gestion de projet. Mon codirecteur de recherche est M. Julien Bousquet, professeur de méthodologie qualitative.

2. Financement

Ce projet n'est pas financé.

3. Description du projet et objectif(s)

Ce projet de recherche consiste à déterminer les facteurs de motivation et les besoins qui poussent la génération Z à s'engager au travail. Cette motivation peut être liée au travail lui-même, comme la reconnaissance des employeurs envers leurs employés, mais elle peut aussi se trouver en dehors du travail à réaliser, comme par exemple le niveau de rémunération.

Dans cette étude, nous nous intéressons davantage à la motivation liée à l'accomplissement du travail, l'objectif de recherche consistant à déterminer si la motivation de la génération Z pourrait être expliquée par l'autonomie au travail, la compétence au travail et la relation sociale au travail. Dans le cas où ces hypothèses de recherche sont acceptées, le second objectif de cette recherche consiste à classer ces facteurs de motivation par ordre de priorité.

4. Déroulement

Afin de participer à la présente étude, vous devez répondre à un questionnaire en ligne. Cela prendra environ 30 minutes.

5. Risques et bénéfices

Le bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche réside dans le développement de la connaissance que vous déteniez déjà par rapport au sujet, donc nous pouvons parler de valorisation du capital humain. De plus, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances scientifiques dans ce domaine. Par ailleurs, le projet de recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le

répondant, hormis d'avoir à consacrer le temps nécessaire afin de répondre au questionnaire.

6. Confidentialité, diffusion et conservation

La confidentialité des participants potentiels sera protégée, car le questionnaire ne demande aucun renseignement identificatoire. Cependant, nous avons besoin de connaître l'âge des participants, pour pouvoir les classer comme génération Z ; ceci ne causera aucun risque au niveau de la confidentialité, car les questionnaires restent anonymes.

Les questionnaires seront diffusés en ligne par le biais de Lime Survey et les informations obtenues seront conservées dans le compte Lime Survey du chercheur qui ne pourra pas être accessible au grand public, car il est protégé par un code d'accès que seul le chercheur connaît.

Il est nécessaire de mentionner qu'après acceptation du mémoire de maîtrise à partir du dépôt institutionnel de l'UQAC nommé Constellation, les résultats de cette recherche seront accessibles.

Les données recueillies seront conservées à l'UQAC dans le bureau de la direction de recherche, puis détruites après septans.

7. Compensation

Au niveau de ce projet de recherche, aucune rémunération ou compensation n'est offerte.

8. Participation volontaire et droit de retrait de l'étude

La participation à ce projet de recherche sera volontaire et autonome. Vous êtes donc libre de refuser en ne répondant pas au questionnaire envoyé. Il n'existe aucune possibilité de vous retirer de l'étude une fois que vos réponses ont été soumises, car il est impossible de

retracer votre questionnaire puisqu'aucune donnée nominative n'est requise. Si le participant désire se retirer, il doit le faire avant d'appuyer sur le bouton « envoyer », cela ne sera plus possible par la suite.

9.Engagement du chercheur responsable et personnes ressources

Le chercheur responsable de ce projet de recherche s'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu selon le formulaire d'information et de consentement. De plus, si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous rencontrez un problème que vous croyez lié à votre participation à ce projet, vous pouvez communiquer avec le responsable aux coordonnées suivantes : 418-490-0657 ou en utilisant l'adresse courriel suivante : rakotondrabe-solomon.fihambinal@uqac.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418 545-5011 poste 4704 (ligne sans frais : 1-800-463-9880 poste 4704) ou cer@uqac.ca

10.Consentement du participant

J'ai pris connaissance des informations ci-dessus et en comprends le contenu. De ce fait, ma participation est volontaire et je consens à ce que mes réponses soient utilisées pour les fins de ce projet de recherche.

J'accepte de participer :

- ☐ oui. (1) ([donne accès au questionnaire](#))
- ☐ non. (2) ([une fenêtre apparaît pour remercier de l'attention portée](#))

Si vous désirez vous retirer après avoir accepté de participer, vous devez le faire avant d'appuyer sur le bouton « envoyer » à la fin du questionnaire, cela ne sera plus possible par la suite.

ANNEXE 5 – CERTIFICAT D'APPROBATION D'ETHIQUE



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'UQAC en cette matière. De plus, à la lumière de l'évaluation faite, le projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

Projet # : 2020-411

Titre du projet de recherche : La motivation et les besoins de la génération Z dans le monde professionnel

Chercheur principal à l'UQAC

Rakotondrabe Solomon Fihambina,
Étudiant (Maîtrise en gestion des organisations), département des sciences économiques et administratives, UQAC

Direction / Codirection de recherche

En provenance de l'UQAC: Éric Jean

Date d'approbation du projet : 10 mars 2020

Date d'entrée en vigueur du certificat : 10 mars 2020

Date d'échéance du certificat : 10 mars 2021

Stéphane Allaire

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequaty. *Journal of abnormal and social psychology*,. 67(5),, 422-436.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings*, . New York, NY: -Free Press.
- Benabou, C., McShane, S. L. & Steen, S. (2008). *comportement organisationnel* Montréal: Mac Graw Hill.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T,. (2016). Y and Z generations at workplaces *Journal of Competitiveness*, 90-106.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2010). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*,. 30(2), 77-88.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysisfor the behavioral sciences*(2nd ed.).Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dalmas, M. (2016). Génération Y et attitude d'autodétermination. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 22(53), 83-102.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 49(1),(14).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. . (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11, 227–268.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. . (1985b). Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior. New York, É.-U. : Prenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. . (1985a). The General Causality Orientations Scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*. 19, 109–134.
- Deci, R. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. 85-107.
- Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating internet, social networks and workplace-A case of Generation Z students. *Journal of Commerce and Management thought*. 8(4), 802-815.
- Dolan, S. L., Gosselin, E., Carrière, J., & Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. (2 éd.). Boucherville: Gaetan Morin. .
- Folger, R. G., & Cropanzo, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Forest, P. J. (2006). *Vérification de l'effet de la passion et de la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail*. (Thèse de doctorat). Université de Montréal de Canada.
- Forest, P. J. (2012). Pourquoi l'argent motive peu ou mal. *Revue Effectif*. 15 (3), 20-23.
- Forest. P.J. , V. D.-D., Laurence Crevier-Braud, Eliane Bergeron, Sarah Girouard. (2017). Chapitre 7 - Trois besoins à satisfaire pour favoriser le fonctionnement optimal de votre personnel : qoui faire et ne pas faire. 98 à 112.
- Fratrièova, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal human resource management*. 21(2), 28-39.
- Friedrich, R., Peterson, M., Koster, A., & Blum, S,. (2010). The rise of Generation C. Implications for the world of 2020. PWC..
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*. 26(4), 331-362.

- Gentina, E., & Delecluse, M. E. (2018). *Génération Z – Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Paris: Dunod.
- Grail Research. (2010). *Consumers Tomorrow Insight and Observation about Generation Z*.
- Herzberg, F. (1978). *Le travail et la nature de l'Homme*. Paris : Entreprise moderne
- Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New work, NY: John Wiley and Sons.
- Kirchmayer, Z., & fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.
- Lancaster, L. C. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*.
- Levy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail. Modeles et strategies 3e edition references*. Paris: Editions Eyrolles.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Martin, J. S. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*. 88(5), 54-61.
- Marx, V. (2010). *Théorie de l'autodétermination en psychologie de la motivation : théorie véritablement innovatrice et totalement inédite*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*. 50(3), 370-396.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Paris, France: Dunod.
- McClelland, D. C. (1978). Managing motivation to expand human freedom. *American psychologist*, 33(3), 201.

- McCrindle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the global generations.
- Morin, E. M., & Aube, C. (2007). Psychologie et management (2e éd.). Montréal, Québec : Chenelière Éducation, 2007. p. 117.
- Muratore, I. (2017). *La génération Z : une génération responsable ?*
- Mutte, J.-L. (2004). Managing workers of the next decade. *Expatica HR*.
- Paquet, Y., Carbonneau, N., & Vallerand, R. J. (2016). *La théorie de l'autodétermination : aspects théoriques et appliqués* (1re édition.). Louvain-La-Neuve: De Boeck supérieur.
- Poitras, J. (2016). La négociation collaborative: comment préserver les relations et la motivation au travail? *Gestion*, 40(4), 104-106. doi: 10.3917/riges.404.0104.
- Puiu, S. (2017). *Generation Z - an educational and managerial perspective* - University of Craiova, Romania.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. *Handbook of research on educational communications and technology*, 295-303.
- Rioux, A. (2012). D'une génération à l'autre : Baby-Boomers, X, Y, Z et plus. Consulté sur : <https://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2006). *Comportements organisationnels*. New Jersey: Pearson education.
- Roberts, W., Camus, G., Berjot, S., Amoura, C., & Forest, J. (2017). Échelle de motivation à (re)travailler : vers une nouvelle approche de la théorie de l'autodétermination. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 49(2), 122-132. doi: 10.1037/cbs0000072
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail-Concept et théories*. LIHRE Université des sciences sociales de Toulouse. p. 326.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, (3), 25-37.

- Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et société*, (2), 27-41.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., & De Billy, C. (2010). *Comportement humain et organisation*. (4è^m ed.). Montréal: ERPI
- Silvia. (2017). GENERATION Z – AN EDUCATIONAL AND MANAGERIAL PERSPECTIVE *University of Craiova, Craiova, Romania*
- Singh, A. (2014). Challenges of Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(7), 59-63.
- Sladek, G. (2014). Gen Z The First Generation of the 21st Century Has Arrived. *XYZ University*.
- Tabscott, J. (2009). Grown up digital: how the net generation is changing your world. *New York, McGraw-Hill Professional*.
- Taylor, I. M., & Ntoumanis, N,. (2007). Teacher motivational strategies and student self-determination in physical education. *Journal of educational psychology*. 99(4), 747.
- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. *Introduction à la psychologie de motivation*. 3, 39.
- Velmuradova, M. (2017). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion.
- Vroom, V. H. (1979). *Work and Motivation*,. New York,NY: Knopf.
- Zedini, C., Cheikh, A. B., Limam, M., Henrichi, Y., Mellouli, M., El Ghardallou, M., & Ajmi, T. (2016). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hopital tunisien. *Santé Publique*. 28(5), 613-622.
- Logiciel Statistique: Statistical package for the Social Sciences (SPSS)